



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN



"ELABORACION Y FUNCIONES DE UN MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS EN UNA ORGANIZACION
DE SERVICIOS"

FALLA DE ORIGEN

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

MATILDE RODRIGUEZ ALVAREZ

TERESITA AGUILAR RUIZ

ASESORES: LIC. REGINO QUIROZ SOLIS

LIC. ARTURO SANCHEZ MONDRAGON

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

1995



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
SECRETARIA ACADEMICA
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N:

Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"Elaboración y Funciones de un Manual de Procedimientos
en una Organización de Servicios".

que presenta la pasante: Matilde Rodríguez Alvarez
con número de cuenta: 8224285-1 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración ; en colaboración con :
Teresita Aguilar Ruiz

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 27 de Enero de 1995

PRESIDENTE

L.A. Cecilia Brito Barba

VOCAL

L.A. Arturo Sánchez Mondragón

SECRETARIO

L.A. Francisco Ramírez Ornelas

PRIMER SUPLENTE

L.A. Angélica Hernández Araiza

SEGUNDO SUPLENTE

L.A. Néstor Pillado García 27/1/94

UAE/DEP/VAP/02

FALLA DE ORIGEN

FALLA DE ORIGEN



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
SECRETARIA ACADÉMICA
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"Elaboración y Funciones de un Manual de Procedimientos
en una Organización de Servicios".

que presenta la pasante: Teresita Aguilar Ruiz
con número de cuenta: 8231079-0 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración ; en colaboración con :
Matilde Rodríguez Alvarez

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 27 de Enero de 1995

PRESIDENTE	<u>L.A. Cecilia Brito Barba</u>	<u>11/11/95</u>
VOCAL	<u>L.A. Arturo Sánchez Mondragón</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Francisco Ramírez Ornelas</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Angélica Hernández Araiza</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Néstor Pillado García</u>	<u>23/11/94</u>

*Agradecimiento a mis Padres:
Raúl Rodríguez y Esther
Alvarez con eterna gratitud a
quiénes dan la vida y cimientan
una vocación, ya que con sus consejos
nos han llevado a derrivar barreras.*

*A mis Hermanos que con su
compañía y ejemplo han
estimulado mi deseo de
superación.*

G r a c i a s

*A Dios, por estar
siempre a mi lado.*

*A la memoria de Andres
Aguilar por inspirar mi
anhelo de superación.*

*A Hortensia Rutz, por
su amor y esfuerzo para
impulsar la superación de
sus hijos.*

*A Andres, Eduardo,
Ricardo y Antonio
Aguilar por su amor y
apoyo (aspero ser su ejemplo).*

*A Juan Carlos Cruz, por
amar lo que soy.*

*A todas mis Maestras,
por su empeño y dedicación*

INDICE

	PAGINA
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO 1	
GENERALIDADES ADMINISTRATIVAS	
1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACION	3
1.2 CONCEPTO DE PROCESO ADMINISTRATIVO	4
1.3 FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SEGUN KOONTZ	6
1.4 UBICACION DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO	25
CAPITULO 2	
MANUALES	
2.1 QUE ES UN MANUAL?	27
2.2 PORQUE Y PARA QUE SE HACE UN MANUAL?	27
2.3 APLICACION GENERAL DE UN MANUAL	28
2.4 TIPOS DE MANUALES Y SUS APLICACIONES.....	28
CAPITULO 3	
DIFERENTES METODOS PARA LA ELABORACION DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
3.1 METODO DE VICTOR LAZZARO	40
3.2 METODO GENERAL	44
3.3 METODO SINTETIZADO.....	61

CAPITULO 4

CASO PRACTICO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE COMPRAS

4.1	ANTECEDENTES.....	64
4.2	METODO APLICADO	65
4.3	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE COMPRAS	78
CONCLUSIONES		146
BIBLIOGRAFIA		148

INTRODUCCION

La finalidad de este trabajo, es describir las diferentes metodologías a utilizar definiendo criterios a seguir y facilitando el desarrollo o elaboración de un Manual de Procedimientos el cual es un recurso formal de todas las organizaciones con las instrucciones necesarias para operar una parte o todo un organismo en forma adecuada; representando una valiosa herramienta de apoyo y consulta, ya que muestra a detalle:

- * las actividades y pasos que se deben seguir.
- * la documentación que es necesario elaborar en cada una de las etapas.
- * factores internos y externos (políticas).
- * sistemas que se deben considerar.

La precedencia de un minucioso trabajo de análisis que conduce a la identificación de cada fase del proceso en cuestión, identificando las congruencias y todos los errores que afectan al proceso mismo.

Pretendemos que este trabajo pueda ayudar a los analistas experimentados sirviéndoles como guía de verificación del cumplimiento de todos los pasos necesarios; y para los que desconozcan el tema antecedentes administrativos, orientándolos sobre que pasos se deben seguir, así como la secuencia a desarrollar.

Esta estructura permite identificar claramente cualquier sección del mismo, lo cual a su vez facilita la consulta de cada tema en particular, refiriéndonos a un panorama general en donde intervienen conceptos de Administración, las fases y la ubicación del tema de este trabajo en el proceso administrativo; el concepto, funciones y tipología de los Manuales así como diferentes metodologías para la elaboración de éstos, presentando un caso práctico en el Área de Compras sustentando la teoría aplicada.

La edición de manuales se considera una obligación en muchas empresas públicas y privadas, ya que existe la necesidad de accesibilidad, reflexión y uniformidad de las operaciones periódicas así como de las decisiones las cuales se regirán por las políticas, ayuda a reducir los errores operativos, evitar decisiones demasiado rápidas, facilita un buen nivel organizacional como instrumento de capacitación de los nuevos empleados, liberando a los administradores en la repetición de información, explicación o instrucciones similares, también en su caso incrementa la efectividad de las funciones administrativas de la empresa y aún mas Auditoría tiene una herramienta efectiva para realizar su función.

CAPITULO 1

GENERALIDADES ADMINISTRATIVAS

1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACION

ADMINISTRACION SEGUN REYES PONCE

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de la estructura y manejar un organismo social".

ADMINISTRACION SEGUN FERNANDEZ ARENA

"Es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

ADMINISTRACION SEGUN ISSAC GUZMAN VALDIVIA

"La dirección eficaz de las actividades y de la cooperación de otras personas para obtener determinados resultados".

ADMINISTRACION SEGUN SAMUEL C. CERTO

"Se define como el proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizacionales. Tiene las siguientes características principales:

- a) Es un proceso o una serie de actividades continuas y relacionadas
- b) Implica y se concentra en alcanzar metas organizacionales
- c) Alcanza metas trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizacionales"

ADMINISTRACION SEGUN KOONTZ Y O'DONNELL

"Es el establecimiento de un medio ambiente efectivo para las personas que operan en grupos organizacionales formales".

ADMINISTRACION SEGUN GEORGE R. TERRY

Es un proceso distinto compuesto por planeación, organización, ejecución y control que se ejecuta para determinar y satisfacer los objetivos, mediante el uso de recursos*.

Retomando lo anterior conceptualizamos a la Administración como un ciclo que con la finalidad de ejecutar lo planeado se auxilia de los recursos humanos y materiales, los dirige y coordina, identificando las desviaciones para controlar y retroalimentar iniciando nuevamente el ciclo.

1.2 CONCEPTO DE PROCESO ADMINISTRATIVO

Es un modelo que se amplía y desarrolla en un sistema de Administración que indica como los diversos recursos se transforman de una manera eficaz y efectiva para la producción de servicios y productos, mediante las funciones administrativas de planeación, organización, Integración de personal, dirección y control.

PROCESO ADMINISTRATIVO SEGUN GEORGE TERRY

Es un marco conceptual, universal para el estudio de la Administración auxiliando en la determinación y logro de los objetivos empresariales basándose en cuatro funciones:

Planeación; determina objetivos y cursos de acción que debán tomarse.

Organización; distribuye el trabajo entre el grupo para establecer y reconocer la autoridad necesaria.

Ejecución; de los miembros del grupo para que lleven a cabo sus tareas.

Control; actividades para conformarlas con los planes (vigilar).

PROCESO ADMINISTRATIVO SEGUN REYES PONCE

Lo divide en mecánica y dinámica, la primera consiste en:

a) Previsión; determinación técnica para establecer los diversos cursos de acción.

Objetivos.- fijar fines.

Investigación.- descubrimiento y análisis de los medios con que se puede contar.

Cursos Alternativos.- Adaptación genérica de los medios encontrados a los fines propuestos para encontrar posibilidades de acción.

- b) **Planeación;** determinación del curso concreto de acción a seguir, fijando principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de tiempos, unidades, etc. necesarias para su realización.

Políticas.- principios para orientar la acción.

Procedimientos.- secuencia de operaciones o métodos.

Programas.- fijación de tiempos requeridos (incluye presupuestos que a su vez son programas en que se precisan unidades, costos, técnicas y tipos de pronósticos).

- c) **Organización;** estructuración técnica de las relaciones que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Funciones.- como deben dividirse las grandes actividades especializadas necesarias para lograr el fin general.

Jerarquías.- fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.

Obligaciones.- las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

la segunda consiste en:

- a) **Integración;** procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento; escogiendo, introduciendo, articulando y buscando su mejor desarrollo.

Selección.- técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.

Introducción.- buscar la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente posible al organismo social.

Desarrollo.- todo elemento en el organismo social busca y necesita progresar (analizándose a su vez la integración administrativa de las cosas).

b) Dirección; impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de realizar del modo mas eficaz los planes señalados.

Autoridad.- principio del que deriva toda la Administración, se delega o ejerce.

Comunicación.- lleva todos los elementos que deben conocerse debidamente coordinados.

Supervisión.- verificar que las actividades se hacen de acuerdo a lo planeado.

c) Control; establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar, formular nuevos planes.

Establecimiento de normas.- para hacer la comparación

Operación de los Controles.- función propia de los técnicos especialistas .

Interpretación de resultados.- constituye un medio de planeación.

1.3 FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SEGUN KOONTZ

PLANEACION

Es un proceso intelectual que permite el desempeño eficaz de un individuo dentro de un grupo, requiriendo de la toma de decisiones para determinar y seleccionar los propósitos y objetivos así como los cursos de acción para alcanzarlos considerando de antemano el aprovechamiento de las oportunidades y la minimización del riesgo.

El periodo de la planeación (corto y largo plazo) se dara según la flexibilidad que pueda darsele al plan, en base al principio de los compromisos futuros que se han contraído, esto es, el plan nos conduce a la decisión y a la vez al compromiso.

a) Propósito

Es la intención que tiene la empresa de cumplir con la tarea básica o función primordial de esta; adicionalmente al objetivo básico de obtener utilidades.

b) Objetivo

Es el fin hacia el cual se dirige el curso de acción.

c) Estrategia

Es un programa general que unifica y da dirección a los planes utilizando los recursos y esfuerzos necesarios para el logro de los objetivos a través de diversas tácticas obteniendo una estructura donde se orienta el pensamiento y la acción de la Administración.

d) Políticas

Guía que analiza el pensamiento y la acción en la toma de decisiones, estimula la discreción y la iniciativa dentro de ciertos límites, aseguran que las decisiones sean congruentes con un objetivo y contribuya a su cumplimiento, eliminan el análisis de una misma situación cada vez que se presente, existen en todos los niveles de la organización. La relación de las estrategias y las políticas crea una estructura y canalizan las decisiones operativas logrando la dirección unificada de los planes.

Clasificación de acuerdo a su origen en:

- 1) Formuladas; estipuladas por el nivel mas alto de la Administración.
- 2) Consultadas; con el nivel jerárquico ascendente administrativo.
- 3) Implícitas; se dan en la práctica usual dentro de la empresa.
- 4) Impuestas; por organizaciones externas (gobierno, asociaciones, etc.).

e) Procedimientos

Guía de acción de uso general que detallan en secuencia cronológica la forma en que ciertas actividades deben cumplirse; los cuales permiten eficientar los métodos.

f) Reglas

Ordenamiento administrativo que describe la acción o no acción requerida y específica, no permitiendo discreción.

g) Programas

Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas y otros elementos para seguir un curso de acción respaldado con el capital y el presupuesto necesario. El programa principal debe estar apoyado por subprogramas.

h) Presupuesto

Expresión de resultados esperados en términos numéricos por lo que obliga a la exactitud en la planeación, adicionalmente es un parámetro de control.

Pasos en la Planeación

1. Conciencia de las oportunidades: visión del ambiente interno y externo, fuerzas y limitantes, resoluciones y ganancias.
2. Determinación de objetivos: generales y por unidad apoyados por subobjetivos, indicando y especificando resultados esperados a través de políticas, reglas, procedimientos, presupuestos y una red de programas. La relación de objetivos y la jerarquía organizacional va desde el objetivo global hasta los objetivos individuales por medio de una línea ascendente o descendente.
3. Desarrollo de premisas, pronósticos y suposiciones que crean un ambiente anticipado, en el cual se espera operen los planes, donde el pronóstico es enfocado como un requisito de la planeación cuyos valores son: pensar con anticipación, revelar áreas que

carecen de control, unificar y coordinar los planes. Las premisas aprobadas por la alta Gerencia deben ser claras, integradas y utilizadas con regularidad.

4. Determinación de cursos de acción alternativos, es decir reducir el número de opciones que aseguren las posibilidades más fructíferas.
5. Evaluación de cursos de acción alternativos ante premisas y metas establecidas.
6. Selección de un curso de acción, se decide sobre la mejor opción y se adopta el plan.
7. Formulación de planes derivados para apoyar el plan básico.
8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto, suma de planes y establecimiento de un estándar de control.

Limitaciones en la Planeación

1. Inflexibilidad en los procedimientos (factores externos, capital fijo y costos).
2. Dificultad para establecer premisas acertadas ante sucesos imprevistos.
3. Resistencia al cambio.
4. Costos y tiempo.

Toma de Decisiones

Núcleo de la planeación donde se selecciona racionalmente el curso de acción mediante el cual un objetivo o meta pueda alcanzarse en las circunstancias y con las limitaciones existentes.

Algunas técnicas utilizadas en la toma de decisiones son el Análisis de Riesgo (cuantificar aproximados), Árbol de Decisión (visualizar alternativas principales), Teoría de la Preferencia (actitud individual hacia el riesgo), Teoría de Colas (cuantificación de la espera), Análisis de la Eficiencia de los Costos (forma menos costosa de alcanzar un objetivo).

El uso de la computadora para manipular datos y explorar la eficacia de cursos alternativos de acción, es un apoyo en la toma de decisiones.

Algunos otros Factores en la Teoría de Decisiones son los valores personales y cultura de la organización, decisiones en grupo y creatividad e innovación.

ORGANIZACION

Identificar y asignar actividades relacionadas y coordinadas estableciendo redes de toma de decisiones y comunicaciones para trabajar en grupo con uniformidad, eficacia, eficiencia, para el logro de objetivos, por lo cual se asigna para la supervisión a un Gerente con autoridad horizontal y vertical de la estructura de una empresa.

Requerimientos de la Organización

1. Objetivos precisos
2. Definición de actividades o deberes
3. Entender el alcance de autoridad de cada persona.
4. Conocer la obtención de la información básica

Organización Formal

Estructura organizada para el logro de los objetivos explícitos donde se conoce el alcance de la responsabilidad y los límites de autoridad.

Organización informal

Actividad de grupo que no aparecen en el organigrama.

Departamento

Designación de un área bien delimitada sobre la cual un Gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades bien especificadas.

Organización como Proceso

Estructura diseñada para funcionar, que refleja objetivos y planes, autoridad y ambiente para los administradores, considerando las limitaciones y costumbres del personal.

Niveles de Organización

Limitan el número de personas a supervisar, presentando los siguientes problemas:

- * Incremento en los costos por el sistema administrativo e instalaciones
- * Complican la comunicación de objetivos, planes y políticas
- * Complican la planeación y control

Amplitud en el Area de Mando

El número de subordinados que un Gerente puede supervisar eficazmente depende del impacto de los siguientes factores:

1. Capacitación del personal.
2. Claridad en la delegación de autoridad.
3. Definición clara de los planes.
4. Variación por nivel organización (superior, medio, inferior).

Lógica de la Organización

1. Identificación y clasificación de las actividades necesarias para el logro de los objetivos, planes y políticas de apoyo.
2. Utilizar los recursos disponibles de la mejor manera, agrupando las actividades.
3. Delegar al jefe de cada grupo autoridad necesaria para el desempeño de actividades.
4. Vincular los grupos mediante relaciones de autoridad y flujos de información horizontal y vertical.

Departamentalización

Técnica para estructurar las actividades y facilitar el logro de los objetivos, identificándose los patrones siguientes:

- a) Por tiempo, uso de varios turnos de trabajo, aplicado usualmente en los niveles mas bajos.
- b) Por funciones, actividades con determinada especialización.

- c) Por territorio, actividades dispersas geográficamente.
- d) Por producto, actividad dirigida a una línea específica.
- e) Por cliente, actividades entorno a las necesidades del demandante.
- f) Por proceso o equipo, actividades dirigidas a una operación específica.
- g) Por proyecto, actividad en función a un objetivo a corto plazo.

Organización Matricial

Combinación de dos patrones en la departamentalización.

Normas de la Organización Matricial

1. Definir objetivos del proyecto.
2. Clasificar papeles, autoridades y responsabilidades.
3. Influencia basada en conocimientos e información.
4. Seleccionar un Gerente líder.
5. Aplicar controles de costo, tiempo y calidad.

Unidades Estratégicas de Negocios

Técnica organizacional que establece como unidades dentro de una empresa, pequeños negocios asegurando que cada línea de producto se promueva y maneje independientemente.

Poder

Capacidad para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas.

Autoridad

Poder de un puesto a ejercer discreción para la toma de decisiones en la estructura organizacional.

Funciones de Línea

Son las que tienen impacto directo en la realización de los objetivos.

Funciones de Staff

Investigación y asesoramiento al personal de línea.

Autoridad Funcional

Derecho delegado por un individuo o departamento respecto a procesos, políticas, prácticas y otras actividades relacionadas con otros departamentos.

Debe concentrarse en la estructura de la organización para preservar la unidad de mando.

Autoridad de Mando

La autoridad es ejercida por los administradores de línea.

Limitaciones del Staff

1. No respeta el tramo de autoridad.
2. Falta de responsabilidad porque solo propone el plan.

Ventajas del Staff

1. Conocimientos especializados.
2. Tiempo para reflexionar.

Descentralización

Distribución de la autoridad de la toma de decisiones en una estructura organizada.

Centralización

Autoridad no delegada.

Proceso de la Delegación de Autoridad.

1. Determinar resultados previstos de las personas en una posición.
2. Asignar tareas.
3. Delegar autoridad.
4. Exigir responsabilidad.

Técnicas Utilizadas en la Descentralización de Autoridad

1. Establecer un sistema de objetivos verificables.

2. Indicar por escrito funciones, responsabilidades y autoridad al administrador.
3. Ejemplo y enseñanza de un superior.
4. Aumentar el número de subordinados con un alto desempeño.
5. Otorgar ascensos a los Administradores solo cuando tengan personal apto para ocupar su lugar.

Ventajas de la Descentralización

1. Aligera a la Gerencia superior en la toma de decisiones.
2. Alienta la aceptación de autoridad y responsabilidad.
3. Uso de controles amplios acrecentando la motivación.
4. Facilita la comparación de resultados de cada unidad.
5. Facilita la diversificación de productos.
6. Desarrolla Gerentes generales.

Desventaja de la Descentralización

1. Pérdida de control.

Cómites y Grupos en la toma de decisiones

Cómite

Grupo de personas quienes reciben la comisión de manejar problemas específicos.

Funciones del Comité

1. De línea, la autoridad implica toma de decisiones que afecta al subordinado.
2. Staff, la autoridad con un superior es asesoría.
3. Formal, establecidos como parte de la estructura de la organización.
4. Informal, establecidos sin delegación específica de autoridad.

Grupo

Dos o más personas que interactúan en forma independiente y unificada para el logro de metas comunes, con las características siguientes:

1. Comparte una o más metas.
2. Interacción y comunicación.
3. Asumen ciertos papeles.
4. Pertenecen a un grupo más grande.
5. Cambian la conducta, actitudes y valores.
6. Disciplinan a los miembros.
7. Satisfacción social.
8. Proporcionan seguridad (sindicatos).

Deficiencias en la Organización

1. Incapacidad de planear apropiadamente.
2. Incapacidad de clarificar relaciones organizacionales.
3. Incapacidad de delegar autoridad y responsabilidad con equilibrio.
4. Confusión de líneas de autoridad con líneas de información.
5. Mala aplicación en los límites de staff.
6. Abuso de la autoridad funcional.
7. Exceso de personal en un área específica.
8. Idea errónea de los departamentos de servicio.
9. Exceso o falta de organización.

Ventajas de la Planeación en la Organización

1. Determina necesidades futuras del personal y programas de capacitación.
2. Descubre debilidades:
 - a) Duplicación de esfuerzos.
 - b) Prácticas en desuso.
 - c) Imprecisión en la línea de autoridad.
 - d) Papeleo excesivo.

- e) Inadecuada comunicación.
3. Evita la inflexibilidad a través de la organización (cambios en la operación, utilización de nuevas técnicas).
4. Efectividad del staff equilibrando la relación entre línea y staff.
5. Evita conflictos mediante la clarificación de tareas y funciones utilizando algunas herramientas como:
- * **Organigramas;** estructura organizacional que señala la relación entre departamentos y líneas de autoridad principales.
 - * **Descripción de Puestos;** define la función básica de puestos, las principales áreas de resultado final y las relaciones de autoridad implicadas ofrecen un estándar de comparación para determinar su nivel organizacional y su lugar exacto en la estructura.
6. Asegura la comprensión de la estructura organizacional, mediante la enseñanza al personal operativo utilizando manuales, programas, organigramas, descripciones de puesto, etc.
7. Fomenta la cultura organizacional, patrón general de conducta (creencias, valores, etc.), implica aprendizaje y transmisión de éstos.

INTEGRACION DE PERSONAL

La definición de trabajo gerencial según Henry Montzberg, se basa en la planeación, organización, integración del personal, dirección y control.

Función de Integración de Personal

Considerado como un sistema abierto que cubre y mantiene los puntos en la estructura organizacional donde los planes de la empresa son la base para la organización, estableciendo el número y clase de personal requerido, analizando su talento mediante un inventario, utilizando fuentes internas y externas en el proceso de reclutamiento, selección,

empleo, promoción y despidos, considerando las estrategias de evaluación de carrera, la capacitación y desarrollo, por lo que afectara o facilitara la dirección y el control en la Administración empresarial.

a) Factores que afectan el número y las clases de Gerentes necesarios

- * tamaño de la empresa
- * planes de expansión
- * tasa de rotación
- * complejidad de la estructura de la organización

b) Inventario de Gerentes (organigrama que señala los puestos administrativos calificando la posibilidad de ascenso de cada uno de los titulares).

c) Análisis de la necesidad de los Gerentes, determinada por el número de Gerentes requerido y disponible identificado por el inventario de Gerentes y otros factores externos (económicos, tecnológicos, legales, etc.).

d) Fuentes externas. Afectan la oferta y la demanda de ejecutivos (económicos, sociales, tecnológicos, políticos y legales).

e) Fuentes internas; relación con la integración de los puestos gerenciales, personal interno y externo, determinando la responsabilidad, respaldando a la alta dirección, a través de promociones internas y políticas de competencia abierta.

f) Selección, proceso de elección, entre candidatos de la organización o del exterior para cubrir un puesto para lo cual es necesario realizar un análisis objetivo del puesto, en el que se deberá identificar lo siguiente:

g) Reclutamiento, función de atraer candidatos para cubrir el puesto.

h) Orientación, información de funciones y tareas al nuevo empleado.

i) Promoción, cambios internos a puestos mas altos responsabilidades, status y remuneración mas elevada.

- j) Evaluación del Desempeño y Estrategia de Carrera, con el propósito de crear bases para la acción de sueldos y desarrollar personal a través de la motivación, considerando la medición del desempeño en el logro de metas y planes.
- k) Desarrollo Gerencial, Análisis de necesidades revisando el desempeño real, identificando necesidades de capacitación y método para superar deficiencias.
- l) Capacitación Interna y Externa (Programas de conferencias, Lecturas analizadas con otros Gerentes o con el superior, simulación de negocios, ejercicios experimentales y sistemas expertos; Inteligencia artificial, uso de computadoras, etc.).

DIRECCION

Proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización, utilizando teorías y experiencias para armonizar objetivos individuales con los organizacionales.

Factor Humano y Administración

Los Gerentes comprenderán los roles que asumen las personas tratándolas dignamente y considerándolas como un todo, complejo individual.

Proceso Creativo

La creatividad en la empresa significa un nuevo producto, servicio o nueva forma en la realización de las cosas.

Sinéctica

Selección de miembros del grupo únicamente el líder conoce el problema, limita y dirige la discusión y evita soluciones prematuras.

Motivación

Cadena de necesidades originadas por la conducta (impulsos, anhelos, deseos y fuerzas similares) que ocasionan tensiones y conducen a acciones que dan como resultado

satisfacción. Es función del Gerente reconocer los motivadores (recompensas, incentivos, etc.) del personal, conduciéndolos a la realización de actividades que contribuyan al logro de los objetivos empresariales.

Técnicas de Motivación

1. Dinero , puede significar status o poder
2. Participación
3. Calidad de vida en el trabajo

Enriquecimiento del Trabajo

Incluye reto, conocimiento, responsabilidad, agrandamiento del trabajo añadiendo tareas sin aumentar responsabilidades:

1. Libertad en la realización de funciones para el Empleado.
2. Estimular la participación e interacción entre los Empleados.
3. Crear responsabilidad en el personal.
4. Notificar al personal como contribuyen sus tareas en el logro de los objetivos.
5. Retroalimentación en el desempeño del trabajo.
6. Participación del personal al crear el ambiente de trabajo.

Tiene limitaciones como costos, tecnología y rechazo del personal al aumento de trabajo así como ventajas: aumenta la productividad, reduce el ausentismo, la rotación y mejora la moral.

Liderazgo

Influencia sobre el personal para que se esfuerzen de buen grado y entusiasmo en el logro de las metas del grupo, requiriendo de seguimiento.

Comunicación

Traspaso de información de un emisor a un receptor, cuya función en las organizaciones es unificar la actividad organizada, donde las personas vinculan para lograr un propósito.

común, integrando las funciones gerenciales y relacionando a la empresa con el ambiente externo.

La comunicación en la empresa debe ser información pertinente con rápida fluidez.

a) necesidad del conocimiento del Gerente, seleccionar la información adecuada para la realización de sus funciones y actividades administrativas.

b) comunicación efectiva fluye en varias direcciones; ascendente, descendente, horizontal y diagonal.

c) comunicación escrita, verbal y no verbal o función en conjunto.

Barreras y Fallas en la comunicación

1. Falta de planeación.
2. Suposiciones no aclaradas.
3. Distorsión semántica, mensaje confuso.
4. Mensajes expresados defectuosamente, falta de claridad y precisión.
5. Barreras en el ambiente internacional (idioma, cultura y normas sociales).
6. Pérdida por la transmisión y retención deficiente de la información.
7. Escuchar defectuosamente y evolución prematura.
8. Comunicación impersonal.
9. Desconfianza, amenaza y temor, debilitan la confianza y provocan escepticismo.
10. Período insuficiente para el ajuste al cambio.
11. Sobre carga de información.
12. Percepción selectiva.

CONTROL

Es la medición y corrección del desempeño a fin de asegurarse de que se cumple con los objetivos de la empresa y los planes desempeñados para alcanzarlos. Los controles deben reflejar planes y la planeación debe preceder al control.

Proceso Básico de Control

1. Establecimiento de estándares, criterios para el desempeño que deben reflejar la estructura organizacional.
2. Medición del desempeño para predecir desviaciones probables; existen muchas actividades difíciles de medir en trabajos no técnicos y se establecen estándares como: estados financieros, actitud de sindicatos, entusiasmo y lealtad de los subordinados, etc.
3. Corrección de desviaciones mediante:
 - * nueva elaboración de planes o la modificación de sus metas
 - * ejercicio de la función organizacional
 - * mejoramiento de selección y capacitación
 - * el despido
 - * técnicas de liderazgo más eficaces
 - * explicación mas completa del puesto

Puntos Críticos del Control

Los puntos seleccionados para el control deben ser críticos, es decir factores limitantes en la operación que indican si los planes funcionan y así manejar un mayor grupo de subordinados aumentando el tramo de control de ahorros en los costos y mejorando la comunicación.

Los estándares como objetivos, metas, programas, políticas, procedimientos y presupuestos tienden a pertenecer a los siguientes tipos:

1. Físicos, reflejan cantidades como horas de trabajo por unidad de producto, kgs. de combustible por potencia producida, unidades de producción por hora de maquinaria. También calidad, dureza, velocidad, durabilidad, etc.
2. De Costos, mediciones o valores monetarios a los costos de operación, como mano de obra, materia prima, maquinaria, etc.

3. De Capital, mediciones monetarias a elementos físicos como capital invertido, deuda, inversiones de efectivo, cuentas por cobrar o pagar, acciones, inventarios, etc.
4. De Ingresos, asignación de valores monetarios a las ventas.
5. De Programas, desempeño por tiempo.
6. Intangibles, actitudes e impulsos humanos difícilmente medibles.

Control como un Sistema de Retroalimentación

Muchos sistemas se controlan así mismos mediante la retroalimentación de la información que muestra desviaciones con respecto a los estándares y dan origen al cambio. Para realizar las correcciones necesarias se desarrolla un programa de acción correctiva y se aplica para llegar al desempeño deseado (inicio del ciclo).

Información y Control de Tiempo Real

Un control aplicado en el momento mismo en que la información muestra una desviación con respecto a los planes, no permite el control de tiempo real porque el análisis de las causas, el desarrollo de programas de corrección y la aplicación requieren tiempo, esto no significa que sea importante conocer rápidamente las desviaciones para su corrección sin embargo hay que evaluar si el costo de información real justifica el tiempo de ahorro para controlar.

Control con Corrección Anticipante

El control debe dirigirse hacia el futuro para que sea eficaz, ya que el retraso en el proceso del control muestra la deficiencia de los datos históricos (informes de contabilidad).

Una de las mejores técnicas de control dirigido a futuro es la de la planeación de redes PERT (técnica de evaluación y revisión de programas), la cual prevee problemas en área de costos o entrega a tiempo.

Los sistemas de corrección anticipante analizan los insumos de un proceso para asegurarse que son como se planeo, sino se cambian o quizás obtener resultados en el

proceso antes que el producto resulte afectado. Los problemas que se presentan son factores que no se consideraron en el modelo de insumos pero que impactan en resultados como suspensión de crédito bancario, la quiebra del proveedor mas importante, etc.

Requisitos de los Controles Eficaces

1. Adaptación a los planes y puestos.
2. Adaptación individual a cada Gerente, proporcionar información que se entienda y aplique.
3. Señalar excepciones y analizarlas en puntos críticos para detectar donde se requiere mayor atención.
4. Estándares objetivos, precisos y adecuados.
5. Flexibilidad frente a cambios de planes, imprevistos o fracasos definitivos.
6. Adaptación al clima organizacional considerando la participación y tendencias.
7. Económico, deben justificar su costo de acuerdo a sus beneficios.
8. Producir medidas correctivas, revelar fallas y responsables.

Presupuesto

Es el instrumento para lograr el control, formulando planes para un período futuro dado en términos numéricos y declarando resultados anticipados. Tiene el propósito de establecer los planes en términos de números y dividirlos en partes que corresponden a las partes de una organización, correlacionar la planeación y permiten que la autoridad se delegue sin pérdida de control.

Tipos de Presupuestos

1. De ingresos y gastos, ejemplo presupuesto de ventas.
2. De tiempo, espacio, materiales y productos, ejemplo presupuesto de horas de trabajo.
3. De gastos de capital, ejemplo erogaciones de equipo y maquinaria.

4. De efectivo, ejemplo pronóstico de ingresos y desembolsos.

Peligro de los Presupuestos

- a) Presupuestación excesiva.
- b) Exceder las metas de la empresa.
- c) Utilizados para ocultar ineficiencias.
- d) Inflexibilidad, diferencias de mas o de menos.

Medios de Control No Presupuestales

- 1. Datos estadísticos, históricos y de proyección.
- 2. Informes y análisis especiales revelando beneficios, mejoras en costos, mejor utilización del capital.
- 3. Auditoría Operacional, los auditores aseguran que las cuentas reflejen los hechos, evalúan las políticas, procedimientos, métodos, etc.
- 4. Observación personal, recorridos por oficina y planta.

Análisis de Red de Tiempos-Eventos

- a) Gráficas de Gantt, gráfica de barras, muestra las relaciones de tiempo entre los eventos. Las metas totales deben ser consideradas como planes de apoyo interrelacionados.
- b) Presupuestación con puntos de referencia, definidos como segmentos identificables y cuando ocurre la consecución de un segmento dado, se pueden determinar los costos u otros resultados.
- c) Técnica de Evaluación y Revisión de Programas (PERT), es una variación de la presupuestación con puntos de referencia, utiliza un análisis de red de tiempos-eventos, cuya conclusión puede ser medida en un tiempo dado. El siguiente paso es calcular la ruta crítica (CPM) secuencia de sucesos que requieren mayor tiempo y que disponen nulo tiempo de holgura.

- d) Presupuestos por Programa, método sistemático para asignar los recursos de manera eficaz para cumplir las metas.
- e) Planeación y Control de Procedimientos, son instrumentos para que las cosas se hagan eficazmente en una forma dada o para el control, sin embargo también producen rigidez que limita la innovación y la respuesta al cambio, son inherentes a los sistemas.

1.4 UBICACION DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La Administración ha desarrollado gran número de instrumentos importantes de comunicación de todo organismo moderno racionalmente administrativo, uno de éstos es la elaboración de Manuales de Procedimientos los cuales se ubican en tres fases del proceso administrativo: planeación, organización y control.

Los Manuales de Procedimientos se ubican en la planeación, ya que permiten el desempeño eficaz de un individuo dentro de un organismo empresarial, considerando el aprovechamiento de las oportunidades y la minimización del riesgo.

Determina objetivos y el curso concreto de acción a seguir, fijando a través de políticas, los principios para orientarlo, asegurando que las decisiones sean congruentes con un objetivo y contribuye a su cumplimiento, evitan el análisis de una misma situación cada vez que se presente.

De procedimientos, la secuencia de operaciones o métodos necesarios para alcanzarlo, detallando en secuencia cronológica la forma en que las actividades deben cumplirse.

De programas, presupuestos y pronósticos, tiempos, unidades, costos, etc. necesarias para realizarlo.

Los Manuales de Procedimientos se ubican en la organización al asignar actividades relacionadas y coordinadas estableciendo redes de toma de decisiones y comunicaciones para trabajar con uniformidad, eficacia, eficiencia para el logro de los objetivos empresariales, estructurando las relaciones necesarias en un organismo empresarial para su mayor eficiencia y se dan entre jerarquías, (fijan la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel), funciones (dividen las actividades especializadas necesarias para lograr el fin general) y obligaciones (determinadas para cada unidad de trabajo desempeñada por una persona).

De acuerdo a lo anterior son rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional, es decir la manifestación completa de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diferentes funciones y actividades, apareciendo después de la creación de la estructura organizacional.

Los Manuales de Procedimientos se ubican en el control ya que, establecen sistemas o estándares como metas, políticas, procedimientos, presupuestos, etc. que nos permiten medir el desempeño y los resultados actuales y pasados en relación con los establecidos, corregir desviaciones, mediante nueva elaboración de planes, capacitación, despido, etc. con la finalidad de asegurarse del cumplimiento de los objetivos

En la elaboración de los Manuales de Procedimientos se diseñan sistemas que se controlan asimismo mediante la retroalimentación de la información reflejando las desviaciones con respecto a los estándares.

El Manual de Procedimientos esta considerado como elemento fundamental para la comunicación, coordinación, organización, dirección y evaluación administrativa, facilitando la interacción de las distintas unidades administrativas a través del flujo de información (instrucciones o acuerdos) que también tienen como propósito el logro de los objetivos.

CAPITULO 2

MANUALES

2.1 ¿QUE ES UN MANUAL?

Instrumento o documento donde se concentran en forma escrita y sistemática las instrucciones, bases o procedimientos, para orientar y ejecutar las actividades.

Fortalezas

- * Fuente de información sobre la ejecución de las actividades.
- * Ayudan en la efectividad de los objetivos, políticas, procedimientos, funciones, etc.
- * Uniforma las operaciones.
- * Establece continuidad y coherencia en los procedimientos.
- * Fortalece la capacitación del personal.
- * Facilita la delegación de responsabilidad.

Limitaciones

- * La deficiente elaboración provoca serios problemas en el desarrollo de las operaciones.
- * El costo de producción y actualización pueden ser altos.
- * Si no se le actualiza periódicamente pierde efectividad.
- * Sólo incluyen aspectos formales.
- * Muy sintéticos, carecen de utilidad, muy detallados se convierten en complicados.

2.2 ¿POR QUE Y PARA QUE SE HACE UN MANUAL?

Las diferentes estructuras de las organizaciones públicas o privadas, requieren del estudio y desarrollo de técnicas que coadyuden al logro de la consecución de los planes y.

objetivos de la empresa; una de ellas son los Manuales Administrativos, instrumentos importantes dentro del sistema de información de toda organización administrativa representando un medio de comunicar en forma sistemática y escrita, las decisiones administrativas referente a: organización, procedimientos, políticas, antecedentes y aspectos técnicos internos de la empresa.

- * Instruye al personal (objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas).
- * Precisa funciones y relaciones de cada unidad administrativa, deslindando responsabilidad, evitando duplicidad de esfuerzos y detectando omisiones .
- * Contribuye a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal.
- * Orienta e integra al personal de nuevo ingreso.
- * Proporciona información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.
- * Limita el tiempo de consulta y repetición de instrucciones.

2.3 APLICACION GENERAL DE UN MANUAL

Mantener informado al personal clave, de las decisiones administrativas al delinear la estructura organizacional, describiendo las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente y así, controlar de alguna manera las actividades del personal.

2.4 TIPOS DE MANUALES Y SUS APLICACIONES

Los Manuales administrativos pueden clasificarse de acuerdo a dos aspectos:

- a) Por su contenido; se refiere al contenido del Manual para cubrir una variedad de materias, requiriendo de un proceso de planeación para identificar por anticipado que medios y que fases son necesarias para su preparación sistemática.
- b) Por su función específica; se refiere a coordinar y controlar las operaciones en cada una de las funciones operacionales específicas o áreas de actividades, requiriendo un análisis técnico de las operaciones, procedimientos y los sistemas con el fin de simplificarlos y perfeccionarlos para lograr una mayor eficiencia.

Manual de Historia de la empresa u Organismo

Información sobre la empresa; sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Su función es contribuir a mejorar la comprensión y motivación del personal, al sentir que forma parte de la organización.

Manual de Organización

Es una guía autorizada de la organización de una empresa, ya que expone con detalle la estructura organizacional, señalando los puestos y las relaciones que existen entre ellos, explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa en general contiene gráficas de organización y descripción de puestos. Su función es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro de la empresa.

Objetivos del Manual de Organización:

- * Mostrar un panorama general de la organización.
- * Presentar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para delimitar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- * Auxiliar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.

- * Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- * Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- * Orientar al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- * Mejorar el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Importancia del Manual de Organización

La aplicación básica de un Administrador es organizar, delegar, supervisar y estimular; por lo que hace énfasis de una secuencia de acciones de la gerencia y básicamente indica que:

- a) Recursos humanos y materiales de una empresa deben ser organizados para el trabajo, antes que puedan delegarse los puestos.
- b) La delegación que induce el establecimiento de normas de actuación debe preceder al acto de supervisión.
- c) Se motiva al personal, cuando las normas de actuación son delegadas y se recompensa la ejecución del trabajo por parte de los jefes.
- d) El Manual de Organización es un producto final tangible de la planeación organizacional, su contenido varía de acuerdo al tipo y a la cantidad de material que se desea detallar.
- e) Los apartados que deben tenerse en cuenta al diseñar un Manual de Organización a fin de uniformar su presentación son:

* Identificación:

- Nombre del organismo
- Título o extensión del Manual (general o específica)
- Lugar y fecha de publicación
- No. de revisión

- Unidad organica responsable de su expedición

* Índice o Contenido

* Introducción:

- Objetivo del Manual

- Ambito de aplicación

- Autoridad

- Instructivo del Manual

* Directorio, relación de los funcionarios comprendidos en el Área descrita en el Manual, así como el cargo que ocupan.

* Antecedentes históricos, descripción de la génesis del organismo.

* Base legal (en el caso de organismo público).

* Organigrama.

* Estructura funcional, objetivos de cada unidad orgánica.

Tipos de Manuales de Organización de acuerdo a su área de aplicación

1. Manuales Generales de Organización, abarcan toda la empresa e incluyen una parte para antecedentes históricos de la empresa.

2. Manuales Específicos de Organización, se ocupan de una función operacional, un departamento en particular o una sección. Contiene un apartado referente a la descripción de puestos.

Manual de Políticas

Concepto de política; plan que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo, en direcciones específicas.

Descripción detallada de las actitudes o lineamientos establecidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. Su propósito es agilizar el proceso de toma de decisiones, facilitar la descentralización al establecer lineamientos a niveles intermedios,

servir de base para una constante y efectiva revisión. Su aplicación es proporcionar un marco de referencia en el que se basa toda acción administrativa, orientando al personal.

Objetivos del Manual de Políticas:

- * Mostrar una visión de conjunto de la organización.
- * Precisar expresiones generales para la realización de acciones.
- * Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- * Ser instrumento para la orientación e información del personal.
- * Facilitar la descentralización al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a seguir en la toma de decisiones.
- * Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

Importancia del Manual de Políticas

Radica en la relación e influencia que tienen sobre todos los demás tipos de manuales marcando los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades en las distintas áreas de la Unidad Administrativa.

Los apartados que deben tenerse en cuenta al diseñar un Manual de Organización a fin de uniformar su presentación son:

- * Índice
- * Introducción
 - Objetivos del Manual
 - Alcance
 - Instructivo para usar el Manual
 - Revisiones y recomendaciones
- * Organigrama, representación gráfica de la estructura orgánica.
- * Declaración de políticas.

Tipos de Manuales de Políticas según su área de aplicación

1. Manuales Generales de políticas, disposiciones generales que en forma unilateral las establece cada área a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional.
2. Manuales Específicos de políticas, se ocupan de una función operacional, un departamento o sección en particular. Enfatiza las políticas básicas de un área específica, respetando sus labores especializadas.

Manual de Procedimientos

Guía de trabajo o instrumento de información que en forma metódica señala los pasos y operaciones a seguir en la realización de las funciones, describiendo los puestos o unidades administrativas, que intervienen en los procedimientos y precisa su responsabilidad y participación.

Su propósito es describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades, señalando quién, cómo, cuando, donde y para qué han de realizarse.

Su función, uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables en la ejecución de las actividades.

Objetivos del Manual de Procedimientos:

- * Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- * Precisar la secuencia lógica de los pasos de cada uno de los procedimientos.
- * Precisar la responsabilidad operativa del personal de cada área de trabajo.
- * Describir gráficamente los flujos de las operaciones .
- * Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a la empresa.
- * Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Apartados de un Manual de Organización

- * Índice

* **Introducción**

- **Objetivos del Manual**
- **Alcance**
- **Instructivo para usar el Manual**
- **Revisiones y recomendaciones**

* **Organigrama, se explican aspectos tales como:**

- **Sistema de organización (lineal, funcional, etc.)**
- **Tipo de Departamentalización (geográfica, por producto, etc.)**
- **Amplitud de la centralización y descentralización**
- **Relación entre personal con autoridad de línea y asesoría**

* **Gráficas**

- **Técnica a realizar para la elaboración de Diagramas de Flujo**

* **Estructura procedimental:**

- **Descripción narrativa de los procedimientos (concisos, directos y claros)**

* **Formas**

-Formas empleadas, instrumento donde se recoge de manera sistemática y coordinada datos e informaciones que justifican la creación del procedimiento, por ello conjuntamente existe una forma si al mismo tiempo se establece un procedimiento que prevea su empleo por lo general las formas pueden ser planeadas o rediseñadas, cuya eficiencia depende de la eficacia de los procedimientos que las utilizan y su costo depende en gran medida al costo del trabajo administrativo.

-Instructivos de las formas empleadas, lineamientos debidamente establecidos para llenar una forma.

Tipos de Manuales de Procedimientos

De acuerdo a su ámbito de aplicación y alcance:

1. Manual de Procedimientos General, contiene información sobre los procedimientos aplicables en toda la organización o en mas de un sector administrativo.
2. Manual de Procedimientos Específico, contiene información sobre los procedimientos en la realización de operaciones internas en una unidad administrativa.

De acuerdo a sus características:

1. Manual de Procedimientos de Oficina
2. Manual de Procedimientos de Operación y a la vez en:
 - a) Tareas y trabajos individuales (la operación de una máquina).
 - b) Prácticas departamentales, operación de todo un departamento (recursos humanos, etc.).
 - c) Prácticas generales en una área determinada de actividad (ventas, producción, finanzas).

Manual de Contenido Múltiple

Combina dos o más contenidos que se interrelacionan en la práctica administrativa, cuando no se justifica el volúmen de actividades de personal o la simplicidad de la estructura organizacional, la elaboración y utilización de varios manuales, separándose debidamente en secciones, ejemplo: historia y organización, políticas y procedimientos.

Manual Técnico

Principios y técnicas de una función operacional, ayudando como fuente de referencia al nuevo personal recopilando todos los factores y actividades de asesoría necesarias para llevar a cabo de la mejor manera un trabajo, contribuyendo a alcanzar los planes y objetivos de la unidad administrativa (ejemplo, Manual Técnico de Auditoría Administrativa, de Sistemas y Procedimientos, de Entrenamiento, etc.).

Por su aplicación específica, refiere en coordinar y controlar las operaciones en cada una de las funciones operacionales específicas o áreas de actividades.

Manual de Producción

Interpretación de instrucciones basadas en problemas cotidianos para el logro y pronta solución, coordinando el proceso operativo (fabricación, Inspección, ingeniería industrial, control de producción) siendo ampliamente reconocido usado y aceptado en las operaciones de fabricación.

Manual de Compras

Es una fuente de referencia para los compradores, ya que define el alcance, función de compras y los métodos a utilizar.

Objetivos del Manual de Compras:

- * Presentar una visión integral de la función operacional específica.
- * Precisar instrucciones definidas para llevar a cabo acciones realizadas en el Área.
- * Fijar las responsabilidades para el Área.
- * Proporcionar soluciones rápidas, evitando malos entendidos.
- * Facilitar la descentralización al suministrar a niveles intermedios lineamientos claros para su ejecución.
- * Servir de base para una constante revisión y evaluación administrativa.

Importancia del Manual de Compras:

Radica en que se relacionen con todos los demás Manuales que existen en la Unidad Administrativa, dependiendo de la naturaleza del organismo social de que se trate.

Apartados de un Manual de Organización

- * Identificación
 - Nombre del organismo
 - Logotipo del organismo

- Título y extensión del Manual
- Lugar y Fecha de publicación
- Número de revisión
- Unidad orgánica responsable de su expedición

* Índice

- Introducción
- Objetivo del Manual
- Ambito de aplicación
- Esquema General
- Conceptos de términos utilizados
- Autorización

* Políticas o Normas para:

- Aplicación General
- Diferentes tipos de Compras
- Documentos que se utilizan para formalizar la compra
- Las unidades Administrativas con las que tiene relación
- La realización de actividades con riesgos en el control

* Procedimientos

* Anexos

- Formas (en uso y diseñadas).
- Reportes generados a través del sistema de cómputo (en uso y diseñadas)
- Documentos Oficiales de Organismos Gubernamentales.
- Pantallas utilizadas en el sistema de cómputo.
- Varios (documentos externos no gubernamentales).

Manual de Ventas

Refiere a la estructuración de un marco de referencia en la toma de decisiones al personal de ventas, señalando aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información (políticas, procedimientos, controles, entre otros) enfatizando en la importancia de la contribución que pueda esperarse de la fuerza de ventas.

Manual de Finanzas

Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la Administración. Establece instrucciones específicas a quienes en la organización manejen dinero, protección de bienes y suministros de información financiera. ejemplo: control de ingresos, presupuestos, pago de servicios (luz, agua, teléfono, etc.).

Manual de Contabilidad

Contiene principios y técnicas de contabilidad, puede abarcar la estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera entre otros.

Manual de Crédito y Cobranzas

Establece procedimientos y normas para controlar las operaciones de crédito, tales como los plazos de cobro y en su caso los trámites legales necesarios para clientes morosos, cobro de facturas y notas de cargo, así como autorizaciones para los diferentes conceptos de abonos a cuenta a través de notas de crédito.

Manual de Recursos Humanos

Comunicar las actividades y políticas de la Dirección General en lo que se refiere al personal, tales como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, etc.

Manual Instructivo

Explicación detallada de labores, procesos y rutinas de un puesto, en particular se basa en el supuesto de que el usuario carece de conocimientos del tema, utilizando técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de autoevaluación para comprobar la comprensión del contenido por el usuario, ejemplo como ejecutar el acceso a algún sistema de cómputo.

CAPITULO 3
DIFERENTES METODOS PARA LA ELABORACION DE UN
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

3.1 METODO DE VICTOR LAZZARO

La naturaleza de los sistemas en las empresas varia de acuerdo a:

- * Estructura
- * Grado de actividad de los sistemas
- * Reglamento Administrativo
- * Capacidad del personal de sistemas y procedimientos

El estudio de sistemas, parte de un programa planeado, se considera: tiempo, costos, aprobación de la dirección, gerente, empleados; para cada plan de trabajo.

1. SOLICITUD DEL PROYECTO

Por escrito, establece el curso del proyecto. Su objetivo es describir el problema, alcance y fondo, con la finalidad de que el analista establezca una idea clara y pueda ejecutarla.

2. ASIGNACION DEL PROYECTO

Los asesores de sistemas trabajan a base de proyectos, controlando el gasto de tiempo. La hoja de proyectos de asignación preparada por el administrador, ayuda a aclarar y precisar la asignación del proyecto, indicando:

- a) El resultado final del estudio, a través de un informe práctico, avalúo, recomendación, procedimientos, diagramas, manual e instrucciones, entre otros. Según los objetivos y naturaleza del problema.
- b) Los métodos a seguir.
- c) El fondo pertinente del problema.

3. PLANEACION DEL ESTUDIO

El analista al recibir la hoja de asignación de proyectos, considera los antecedentes y métodos, preparando así un bosquejo del estudio el cual deberá ser aprobado por el administrador. Antes de iniciar el analista debe considerar:

- a) Examen de los manuales: gráficas de organización, registros del personal.
- b) Revisión de estudios previos en los campos afectados.
- c) Comentar proyectos similares con analistas de otras empresas.
- d) Lectura seleccionada sobre la materia.

4. EXAMEN PRELIMINAR

Revisión de situaciones posibles, donde se establece un informe que recomienda o no un proyecto de métodos. Afina el estado del problema, separa factores, acumula datos en forma amplia o general con fines de exploración, eliminando detalles y recomendando un programa, alcanzando objetivos.

5. REDEFINICION DEL PROBLEMA Y AJUSTE DEL ESTUDIO

El ejecutivo en su solicitud del proyecto puede desfigurar los hechos o desconocer los sistemas de otros campos que afectan su funcionamiento, por ello es conveniente volver a definir el problema, con o sin un estudio preliminar.

6. RECOPIACION DE LOS HECHOS

1. Entrevista; el analista guía al entrevistado a que se enfoque y se concentre en el problema, explica, alienta, admira y solicita sugerencias. Con el fin de producir hechos.
2. Examen físico de documentos; lectura seleccionada de archivos, recabando copias de los documentos y verificando los hechos recopilados en la entrevista.

7. REGISTRANDO LOS HECHOS

Utilización de gráficas, tablas, cuadros, entre otros. Dependiendo de la naturaleza de los datos y del personal a quién va dirigido.

8. ANALISIS DE LOS HECHOS

Deberán organizarse en relación con los objetivos de los diferentes pasos del sistema.

Dividiendo el estudio en secciones fáciles, indicando los problemas que deberán ser resueltos por cada grupo de hechos.

El estudio lógico; encuentra rasgos más significativos, utiliza diagramas diseñados que muestran la influencia total de papeles de trabajo, para aclarar hechos y descubrir eslabones perdidos en los detalles del sistema.

9. DESARROLLO DE LA SOLUCION

Basada en dos principios:

1. Examinar y analizar el problema relacionandolo con la organización.
2. Búsqueda de eliminaciones o asignaciones que no contribuyen al objetivo del sistema, analizando la unidad de trabajo o el estudio de diagramas de procedimientos, flujo del proyecto y curso de los informes.

10. LA SOLUCION DEBE ALCANZAR LOS OBJETIVOS

Relación de todos los detalles; necesidades, objetivos, tiempo y personal. estableciendo lineamientos acordes con los de la empresa, para la ejecución del trabajo, considerando el volúmen de este, normas de calidad, límites de tiempo. Utilizando algunas operaciones como: computar, clasificar, resumir, registrar o almacenar la información.

11. ESTUDIO DEL EQUIPO

Cualquier pieza de equipo, debe justificar su costo, requiriendo la menor inversión para obtener los resultados satisfactorios.

12. METODO PROPUESTO

Deberá resolver el problema en los términos que fue definido para su estudio .Comparando los costos del actual sistema con los estimados del sistema propuesto, aplicando una prueba-piloto.

13. ESCRIBIENDO EL PROCEDIMIENTO PROPUESTO

Uno o más procedimientos, con su respectivo objetivo, alcance y política, definiendo responsabilidades y registrando los detalles de " como hacerlo", y "para quién" va dirigido.

14. PREPARANDO EL INFORME

La extensión del informe varía de acuerdo a la naturaleza de la asignación y va dirigido al ejecutivo que tiene la autoridad de aprobación.

Se presenta en forma atractiva:

1. Portada; título y objetivo del estudio.
2. Contenido; listar las diferentes partes del informe, ilustraciones y características.
3. Presentación del problema; explicación de la razón para el estudio (Objetivo y Alcances)
4. Resumen; conclusiones, resaltando los puntos esenciales (porque debe adoptarse y cual será su costo).
5. Cuerpo principal del informe; establece los hechos y la lógica del estudio, apoyando las conclusiones y recomendaciones.
6. Apéndice; copia del procedimiento.

15. PONER EN PRACTICA LAS RECOMENDACIONES

Responsabilidad de los jefes ejecutivos y del personal directivo con la planeación y coordinación del personal de asesoría.

El analista prepara: las bases para planes adicionales, programación, pasos, para efectuar la implantación. Manuales de Procedimientos y Capacitación.

16. REVISION PERIODICA DEL SISTEMA

Si no se actualizan los Manuales, se pierde tiempo y se desperdician los costos invertidos.

A los 6 meses de implantado un manual necesitará una revisión. A los dos años el manual no tendrá un valor total. Por lo menos el 10% de información será inexacta, por lo tanto habrá que planear revisiones y actualizaciones cuando se empieza a elaborar un manual.

3.2 METODO GENERAL

I. Planificación del Estudio

1. Definición del Problema

Debe ser perfectamente definido por la persona que solicita el estudio o por el propio departamento destinado para tal efecto. Las fuentes de donde normalmente se originan los problemas son las siguientes:

a) Área afectada, el gerente, jefe o encargado de un área específica de trabajo puede advertir que "algo" no funciona eficientemente, en cuyo caso recurre al departamento destinado para tal efecto, solicitando sus servicios a fin de precisar las fallas que en ocasiones se traducen en síntomas como:

- * retrasos en el trabajo
- * incremento desorbitado de personal
- * exceso de rotación de personal
- * personal inconforme
- * elevación de gastos
- * baja productividad
- * demoras en el flujo de la información

Esta es una oportunidad para el departamento destinado para tal efecto ya que se cuenta con uno de los principales requisitos que consiste en obtener la colaboración decidida de los elementos que llevarán a cabo las innovaciones o modificaciones autorizadas.

b) Director del área afectada, no es indispensable la existencia de un problema para que se solicite la intervención del departamento destinado para tal efecto, puede suceder que se necesite desarrollar un proyecto o una sugerencia para mejorar el trabajo o cualquier otro estudio que requiera para su realización un análisis especializado y de tiempo completo.

c) Otros departamentos, en ocasiones se detectan en áreas distintas a aquellas donde nace el problema, bien puede ser en departamentos vinculados o departamentos revisores especializados tales como auditoría o sistemas.

d) Director del que depende el departamento para tal efecto o el Director General

e) Departamento para tal efecto, al elaborar su programa de trabajo inicial puede proponer el estudio de las áreas que a su consideración presentan mayores problemas. Por otra parte puede ser por la experiencia en otras empresas o bien por tratarse de problemas que son comunes a las distintas dependencias.

También llevando a cabo una auditoría administrativa mediante un plan de revisión de documentos importantes o relevantes que manejen los usuarios así como la evaluación de la misma en cuyo caso es muy probable que detecte problemas o deficiencias no reportadas por los usuarios por temor o desconocimiento, en alguna de las formas anteriormente mencionadas.

2. Definición del Objetivo del Estudio

El Jefe del departamento para tal efecto debe determinar con toda claridad el objetivo del estudio con la persona solicitante para evitar confusiones que obstaculicen o dispersen el trabajo posterior.

3. Investigación Preliminar

El analista debe llevar a cabo un estudio de reconocimiento o auditoría administrativa con el propósito de detectar todos los problemas y la situación del departamento o procedimiento, así como los estudios que se vayan a requerir. En este primer reconocimiento se recaba la información necesaria sin profundizar en el análisis de los datos.

La investigación preliminar puede provocar una reformulación del problema en términos más objetivos, dar una idea de la magnitud de la tarea por realizar, indicar algunos de los

problemas que podrían surgir durante el estudio y proporcionar nuevos aspectos a considerar.

Cabe aclarar que debe realizarse una labor de motivación, de convencimiento hacia todo el personal afectado, con el propósito de lograr su aceptación.

4. Elementos de la Investigación Preliminar.

- a) Determinación de las necesidades específicas que existen dentro de un campo, la identificación del problema que requiere atención prioritaria.
- b) Descripción detallada de la ubicación, naturaleza y extensión del problema.
- c) Descripción general del tipo de conocimientos técnicos o habilidades que se requieren para resolver el problema.
- d) Estimación del tiempo, recursos humanos y materiales que serán necesarios. Estos medios para llevar a cabo el estudio deben compararse contra los beneficios esperados para determinar la conveniencia de continuar con el proyecto.

5. Contenido de la Investigación Preliminar.

Exige que se cubran cuando menos, los siguientes puntos:

- a) Información documental sobre leyes, decretos, acuerdos, reglamentos, informes, estadísticas, estados contables, presupuestos, anuarios y estudios anteriores de consultores externos o del propio departamento para tal efecto.
- b) Información sobre el campo de trabajo, auxiliándose de las siguientes herramientas:
 - * Cuestionarios, previamente elaborados sobre todos los aspectos a revisar en las distintas áreas.
 - * Organigramas
 - * Descripciones de Puesto
 - * Diagramas de todo tipo

Además de lo anterior utiliza la observación directa y la entrevista.

Con los resultados de esta investigación preliminar es posible determinar la complejidad de la investigación, los posibles costos de las soluciones alternativas y las técnicas más recomendables para realizarlo.

6. Aprobación de la Auditoría por el Funcionario Solicitante.

La primera apreciación del problema obtenida en la investigación preliminar, se somete a la consideración del Jefe del departamento en estudio quien la aprueba en todos sus puntos o la completa o la corrige, según el caso.

En este momento el Jefe del departamento para tal efecto está en posibilidad de estimar la costeabilidad y conveniencia de seguir con el estudio comparando el costo y el esfuerzo requerido contra los beneficios esperados.

7. Plan de Trabajo

Es conveniente que en el departamento para tal efecto se desarrollen y examinen las diferencias alternativas para efectuar la investigación definitiva y se fijen las bases generales que habrán de normarla.

8. Contenido del Plan de Trabajo

Se deberá especificar con toda claridad los objetivos a lograr, los medios a utilizar, las fechas aproximadas de realización de cada objetivo y los responsables de llevarlos a cabo, debiéndose recabar la autorización del director de área correspondiente.

9. Representación Gráfica del Plan

Para el control del plan general y de los programas específicos de la investigación es recomendable utilizar gráficas de Gant o redes de actividades.

II. Recopilación de Datos

Debe dirigirse al registro de aquellos hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en el departamento o sistema en estudio. De lo contrario se obtendrá

una impresión deformada de la realidad, incurriendo en interpretaciones erróneas y en medidas de mejoramiento que al aplicarse resultarán inoperantes.

1. Requisitos que debe reunir la Recopilación de Datos.

Los datos deberán recopilarse evitando recoger información insuficiente, acumular hechos innecesarios que provoquen confusiones y alarguen inutilmente la duración de la investigación; es decir deben ser completos, correctos y pertinentes.

Además deberá aplicarse un criterio de discriminación con el fin de asegurarse que los datos se refieren al problema, ver si de ellos depende la existencia de nuevos problemas y derivar posibles cambios o mejoras.

2. Registro de los Datos

Es recomendable quede asentada por escrito en el momento mismo de la observación de los hechos debido a que esto proporciona ciertas ventajas en los trabajos de organización y métodos como:

- a) Disponer de un historial completo del estudio que permita evaluar al departamento para tal efecto, así como compararlo con los planes y programas respectivos.
- b) Facilitar que otras personas interesadas conozcan los objetivos del estudio, lo que se ha hecho y se está haciendo.
- c) Constituir una buena fuente de información para trabajos similares, evitando duplicación de esfuerzos y es susceptible de ser utilizado en el entrenamiento de nuevo personal para el departamento de tal efecto.

3. Técnicas de Recopilación de Datos

La elección está en función del objetivo de la investigación, de la naturaleza del problema en estudio y de los datos que deben obtenerse. Las técnicas generales de que se dispone son:

* Investigación documental

* Cuestionario

* Observación directa

* Entrevista

Los estudios de organización requieren también de técnicas o instrumentos específicos para el ordenamiento y presentación de los datos, entre las cuales se encuentran :

* Organigramas

* Diagramas de Flujo

* Cuadros de Distribución del trabajo

* Cuadros Estadísticos

* Redes de Actividades

4. Datos que conviene recopilar

Debe comprender tanto la recopilación de antecedentes como de datos relativos a la situación actual. Entre los antecedentes debe conocerse desde cuando existe el problema, cuales han sido sus causas y las medidas que se han tomado para resolverlo.

Por lo que respecta a la situación actual se recomienda se cubra aquella información que permita:

- a) Definir los objetivos del departamento, del sistema o área afectada.
- b) Estudiar si la estructura orgánica actual del departamento o área afectada es adecuada para el logro de sus objetivos.
- c) Revisar las políticas establecidas y las normas administrativas relacionadas con el problema de estudio.
- d) Analizar las funciones de cada área y las operaciones asignadas a cada puesto que tengan relación al problema.
- e) Determinar la carga de trabajo de cada uno de los puestos de la unidad en estudio.
- f) Analizar los sistemas y procedimientos de trabajo tomando en cuenta el flujo de operación de la documentación (diagramas de recorrido, de bloque, de flujo, etc.) y de los formatos de papelería utilizados.
- g) Determinar la necesidad de cambios a los sistemas y procedimientos.
- h) Determinar si cada puesto esta integrado con la persona idónea.

- i) Analizar el equipo de oficina en uso (inversión, tiempo utilizado, tipos y frecuencias de descomposturas, tiempos disponibles, eficiencia, si es el adecuado, etc.).
- j) Revisar las instalaciones y distribución del espacio.
- k) Examinar condiciones de trabajo (medio ambiente, relaciones humanas, comunicaciones, grupos informales, etc.).
- l) Precisar las relaciones o contactos con otros departamentos.

5. Factor Humano

La labor de investigación deberá afrontarse sin prejuicios, especialmente en la etapa de recolección de datos es recomendable atribuciones como: amabilidad, simpatía, paciencia, tacto, sencillez, comprensión, expresión correcta, buena presentación y persistencia.

Con el fin de evitar actitudes y criterios desfavorables hacia el departamento de tal efecto, será necesario abstenerse de ofrecer algún tipo de promesa, por otra parte no estarían en posibilidad de ser cumplidas.

Finalmente es conveniente interesar a dicho personal, para lo cual se recomienda:

- a) acreditar el mérito del proyecto que se pretende desarrollar a las personas que aportan ideas o que participan en el estudio.
- b) lograr que los empleados responsables lleven a cabo las recomendaciones participando así en el estudio desde su inicio.

III. Análisis de los Datos

La recopilación y registro de los datos, se someten a un proceso de análisis o examen crítico que permite descubrir las causas que impiden la operación normal de un sistema, procedimiento o departamento.

El análisis de una situación o un problema administrativo consiste en dividir o separarlo en elementos componentes hasta conocer la naturaleza, características y las causas de su

comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia o interacción de las partes entre sí y con el todo, y de este con su contexto o medio ambiente.

El propósito del análisis es establecer las bases para desarrollar varias alternativas de solución al problema que se estudia.

1. Procedimiento de Análisis.

- a) Conocer el hecho o situación que se analiza.
- b) Describir el hecho o esa situación.
- c) Descomponerlo a fin de conocer todos sus detalles y aspectos.
- d) Examinarlo críticamente y comprender cada elemento o componente del hecho específico en estudio.
- e) Ordenar cada elemento de acuerdo al criterio de clasificación elegido, haciendo comparaciones y buscando analogías y descripciones con otros hechos.
- f) Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerando individualmente y en conjunto, tomando en cuenta que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada y por sí solos, sino que son también producto de las circunstancias del ambiente que los rodea.
- g) Identificar y explicar las deficiencias y sus causas con el fin de resolverlos, es decir formular un diagnóstico de la situación.

Preguntas auxiliares para facilitar el análisis

Aplicables a cualquier situación administrativa.

a) Qué se hace?

Esta bien que se haga eso?

Qué otras cosas pueden hacerse?

Qué debe hacerse?

b) Quién lo hace?

- Esta bien que lo haga esa persona?
Qué otra persona puede hacerlo?
Quién debe hacerlo?
- c) Cómo se hace?
Esta bien que se haga de esa manera?
De que otra manera puede hacerse?
Cómo debe hacerse?

- d) Cuándo se hace?
Esta bien que se haga entonces?
Se puede hacer en otro lugar?
Cuándo debe hacerse?

- e) Dónde se hace?
Esta bien que se haga en ese lugar?
En que otro lugar puede hacerse
Dónde debe hacerse?

- f) Para que se hace?

- g) Cuánto cuesta hacerlo?

Después de obtener respuestas claras y precisas, deberán someterse a un nuevo interrogatorio, planteando la pregunta Por qué?, las respuestas que se obtendrán darán la pauta para la formulación de medidas de mejoramiento, esto será posible mediante la eliminación, combinación, cambios, simplificación o complementación de alguno (s) de los elementos objeto del análisis.

2. Técnicas o Instrumentos de Análisis

La elección obedecerá a la factibilidad de su aplicación, a la magnitud e importancia del estudio que se va a realizar, a la disponibilidad de tiempo, a la posibilidad de contar con los

servicios de computación que aceleren parte del proceso de análisis cuando lo requieran las necesidades, al grado de capacitación del analista, el cual debe tener un conocimiento adecuado de cada una de las técnicas o instrumentos siguientes:

- * Organigramas
- * Diagramas de hilos
- * Diagramas de proceso
- * Diagramas de programación de computación
- * Diagramas tridimensionales de recorrido
- * Cuadros estadísticos
- * Diagramas de distribución del espacio
- * Arbol de decisiones
- * Redes de actividades
- * Tablas de decisiones
- * Sociogramas
- * Cuadros de distribución del trabajo
- * Listas de actividades
- * Diagramas de flujo
- * Diagramas de recorrido

IV. Formulación de Recomendaciones

Desarrollo de un número conveniente de posibles soluciones al problema, evaluando sus ventajas y desventajas y presentándolas a manera de sugerencia y recomendaciones.

Se inicia la parte constructiva del estudio, la cual presupone una labor inversa a la efectuada durante el proceso de análisis, es decir que los elementos separados y desgregados en el proceso anterior, se combinan mediante una labor de síntesis, formando nuevas unidades integradas de tal forma que proporcionen las respuestas adecuadas a las interrogantes planteadas a lo largo de la investigación.

En el desarrollo de alternativas es necesario, cambiar las entradas y salidas, procesamientos y requerimientos de información, así como también tomar en consideración los objetivos, las políticas, los planes de operación, la organización y los procedimientos, el personal, el equipo, la distribución del espacio, el flujo de información y los controles del sistema.

Finalmente es importante en el diseño del sistema considerar el posible aumento de las operaciones debido al crecimiento de la empresa.

1. Consideraciones previas a la Formulación de Recomendaciones

- a) No perder de vista los objetivos del estudio.
- b) Explorar diferentes caminos para realizar las actividades
- c) La experiencia de trabajos similares realizados con anterioridad sin apearse a soluciones que tengan cierto patrón.
- d) Dar preferencia a las recomendaciones prácticas o viables es decir las más factibles de aplicarse en la realidad.
- e) Considerar las limitaciones de disposiciones contenidas en el Reglamento Interior de Trabajo, Contrato Colectivo, Ley Federal del Trabajo, Diario Oficial y en general cualquier disposición de tipo legal.
- f) Aprovechar la opinión de asesores de otras empresas, las sugerencias del personal del departamento en estudio y la asesoría de especialistas en campos determinados.

Cabe aclarar que en los estudios en que sea necesario efectuar varias mejoras o modificaciones se podrán ir proponiendo, desarrollando e implantando, incluso en el transcurso del análisis sin esperar a presentar todas las recomendaciones juntas para su aprobación.

2. Formulación de Respuestas

Convertir las conclusiones en propuestas específicas para la acción.

- a) Se debe recurrir a la imaginación y habilidad creativa del analista.
- b) Se deben seleccionar las sugerencias más viables evaluando cuidadosamente las ventajas y limitaciones de cada una de ellas. Algunas veces las ventajas de una solución pueden ser considerables al aplicarlas de inmediato, pero pueden resultar obsoletas en poco tiempo debido a la situación cambiante de la compañía.

Cada opción debe acompañarse con la estimación de costos, la mención de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios, así como sus ventajas y limitaciones.

3. Tipo de Recomendaciones

- a) De eliminación, posibilidad de suprimir el sistema de trabajo, departamentos y plazas dentro de un puesto o la eliminación de procedimientos, pasos dentro del mismo, copias, registros, informes y formas.
- b) De adición, introducción de un nuevo sistema, operaciones adicionales dentro de un procedimiento o todo un procedimiento adicional con sus formas de papelería correspondientes.
- c) De combinación, combinar el orden de las operaciones de un procedimiento tomando en consideración los actores: lugar, secuencia de ejecución, así como la persona que las realiza, etc.
- d) De modificación, cambios en los procedimientos o las operaciones: redistribución de departamentos, de funciones o del espacio de trabajo, modificaciones en las formas, registros e informes, etc.
- e) De simplificación, introducción de mejoras en los métodos de trabajo mediante el análisis de las operaciones de un procedimiento, simplificar las estructuras orgánicas para agilizar los procesos de comunicación, decisión y coordinación.

4. Elaboración del Informe de Recomendaciones

Las medidas de mejoramiento deben presentarse por escrito, redactándose para ello un informe que además de exponer las razones que fundamentan los cambios propuestos, facilite la toma de decisiones al respecto. El informe deberá redactarse tomando en cuenta las personas a las que va dirigido.

El directivo de alto nivel requiere informes breves, claros y concisos que le permitan tomar decisiones correctas y oportunas, por esta razón se recomienda presentar los informes usando un lenguaje exento de tecnicismos y detalles.

Un informe consta normalmente de los componentes siguientes: una introducción que resume el propósito, enfoque limitaciones y el plan de estudio, el cuerpo o parte principal del informe, donde se consignan los hechos, argumentos y justificaciones, la parte de conclusiones y recomendaciones, finalmente los anexos donde se incluyen las gráficas, cuadros y demás formas de papelería necesarias para apoyar las propuestas y recomendaciones.

El orden de los elementos de un informe podrá variar según el tipo de lector al cual se dirija, siguiendo el criterio antes expuesto.

5. Toma de Decisiones

Recabar la aprobación de la (s) persona (s) afectadas para cerciorarse de que todas están de acuerdo con lo propuesto y para evitar cualquier problema posterior.

Para la negociación de la decisión pueden mencionarse algunas sugerencias:

- a) motivar al personal indicando la importancia de su participación en el proyecto y resaltando la parte que se supero con base a las ideas aportadas de dichas personas.
- b) dar explicaciones detalladas de las recomendaciones o cambios importantes, que no quede duda.
- c) hacer concesiones respecto de propuestas secundarias para obtener aceptación en las propuestas principales.

V. Implantación

Pueden distinguirse tres momentos dentro de esta parte del estudio:

1. formulación del programa para la implantación del nuevo sistema
2. la integración de los recursos humanos y materiales, que sean necesarios

3. la ejecución del programa

1.- Programa de Implantación

En el primer paso en la formulación del programa de implantación es determinar las actividades que deben desarrollarse y la secuencia de su realización. Esto puede describirse perfectamente utilizando un diagrama o red de flechas.

El siguiente paso será determinar los requerimientos en cuanto a personal, instalaciones, mobiliario, y equipo, manuales e instructivos de trabajo, etc., recursos que serán necesarios para implantar las recomendaciones.

Así mismo, deben fijarse el tiempo y las fechas en que se habrán de iniciar y terminar cada una de las actividades del programa y aquellas en que estarán disponibles los recursos antes señalados.

Es importante establecer claramente quién o quienes serán responsables de la ejecución del programa total y de cada una de sus etapas, tomando en consideración la naturaleza estrictamente asesora del Departamento designado para tal efecto. Este debe participar en la implantación de las recomendaciones ayudando y supervisando tanto al Jefe del departamento en que se introducirá el nuevo sistema, con el personal que habrá de operarlo.

Deben preverse también los obstáculos y las resistencias al cambio que presentan quienes se ven afectados por los nuevos métodos y procedimientos de trabajo. Para ello es necesario molivar adecuadamente al personal; en caso contrario deberá solicitarse a apoyo a la Dirección General o nivel inmediato superior.

El programa debe de fijar el método de implantación que más convenga utilizar, de acuerdo con las características del nuevo sistema y las condiciones bajo las cuales se va a introducir.

2. Métodos de Implantación

Existen varias formas para implantar mejoras administrativas y cada una responde al problema de que se trate o al grado de complejidad del sistema a implantar, los métodos más usuales son:

Método instantáneo

Generalmente si el nuevo sistema es relativamente sencillo y no involucra un gran volumen de operaciones o un número excesivo de departamentos, el método de implantación instantáneo es el más aconsejable y el más aceptado en la práctica.

Las instrucciones de operación del nuevo sistema de trabajo se deben distribuir entre los responsables de la operación.

Se trata desde luego de una forma sencilla de implantar un nuevo sistema a menos que se presenten algunos de los factores siguientes:

1. Un cambio radical que implique el uso de equipo diferente.
2. El cambio requiere de la utilización de locales separados entre sí por una gran distancia, y no se cuenta con medios adecuados que permitan un fácil y oportuno desplazamiento.
3. La mayoría del personal que habrá de operar el nuevo sistema no está convencido de su validez.

En cualquiera de los casos anteriores no es recomendable este método.

Proyecto Piloto

Consiste en realizar un ensayo del nuevo sistema en sólo una parte del total de la organización, con la finalidad de medir su eficacia. Debe entenderse que esto solo es posible cuando existe una relativa semejanza en las condiciones que imperan en la organización como un todo.

Su principal utilidad radica en que permite introducir los cambios en una escala reducida, realizando cuantas pruebas sean necesarias para averiguar la validez y la efectividad del sistema propuesto, antes de operarlo en forma global.

La desventaja es que no siempre es posible asegurar que lo que es válido para una parte del todo, lo es también para las partes restantes. Además se destinan recursos fuera de lo normal, así como una atención especial que no puede ampliarse posteriormente a toda la empresa.

Implantación en Paralelo

Es recomendable, cuando se trate de proyecto de gran envergadura o que impliquen procesos complejos. Este método consiste en la operación simultánea, por un período determinado, tanto del sistema tradicional como del que se va a implantar. Esto permite realizar modificaciones y ajustes sin crear graves problemas al tiempo que permite que el nuevo sistema esté funcionando normalmente antes de que se suspenda la operación del anterior.

Garantiza una mayor seguridad en las operaciones que se realizan durante el cambio, ya que cualquier contingencia puede afrontarse sin precipitaciones. También permite que el personal que se encargará del nuevo sistema pueda irse familiarizando con su operación, sin la presión que significa estar trabajando "en vivo" con la posibilidad de causar efectos irreversibles.

En los casos en que el mismo personal que se encarga del sistema tradicional, sea el que vaya a operar el nuevo sistema, se recomienda la programación de períodos especiales de trabajo en paralelo, procurando que con ellos no se afecte el servicio normal del sistema que va a ser sustituido.

Será necesario contar con los manuales y circulares que permitan conocer el nuevo sistema a los usuarios del servicio. También se debe dotar al personal con los elementos necesarios para que cumpla con las funciones que se le atribuyan.

Este método es conveniente únicamente en aquellos sistemas cuyo funcionamiento inicial pudiera descontrolar a los usuarios habituados al sistema anterior. Por lo mismo, deberá prolongarse hasta el momento en que exista la seguridad de que el nuevo sistema funcionará sin fallas y que puede eliminarse el sistema antiguo sin mayores problemas.

Método parcial o por aproximaciones sucesivas

Este método es el más adecuado para implantar sistemas de gran magnitud. Podría afirmarse que en estos casos es el único que permite realizarla con éxito. Consiste en seleccionar parte del nuevo sistema, o pequeñas porciones del mismo e implantarlas, procurando no causar grandes alteraciones y avanzar al siguiente paso solo hasta que se haya consolidado suficientemente el anterior.

Es un método lento y cómodo, sin embargo esta aparente desventaja se compensa ya que permite un cambio gradual y perfectamente controlado.

3. Integración de Recursos Humanos y Materiales

Reunir recursos humanos y materiales que previamente se estimaron necesarios para la operación del nuevo sistema.

Se procederá a elaborar los procedimientos e instructivos de trabajo, las formas de oficina, integrar el mobiliario, equipo y suministros requeridos para operar el nuevo sistema. También a disponer los arreglos físicos en cuanto a local, distribución del espacio y acondicionamiento del lugar donde se desarrollen las labores.

Con base a los requerimientos del nuevo sistema y al programa de implantación se deberá seleccionar y capacitar al personal que vaya a operar los nuevos procedimientos de trabajo. Tomando como norma los procedimientos e instructivos, se adiestrará al personal

lo suficiente para que pueda ejecutar sus labores correctamente y adquiera un perfecto conocimiento de la parte que le corresponda desarrollar dentro del proceso total.

4. Ejecución del Programa de Implantación

Operación del nuevo sistema, aplicando el método de implantación que previamente se haya seleccionado, realizando las actividades programadas del efecto y siguiendo los lineamientos fijados en los procedimientos.

La participación del Analista en el momento de llevar a cabo las recomendaciones constituye un requisito esencial, ya que su misión no concluye con la formulación de propuestas de mejoramiento y la preparación de la fase de implantación. El Analista deberá estar presente en el lugar donde se realicen los cambios durante todo el tiempo que se requiera, y de ser necesario, regresar al sitio de operaciones después de la implantación del sistema.

VI. EVALUACION DEL SISTEMA

Una vez que se llevaron a la práctica las recomendaciones, es necesario elaborar un informe final de resultados para que los ejecutivos interesados conozcan los beneficios obtenidos bajo la intervención del departamento designado para tal efecto.

En dicho informe se deben mencionar todos los resultados obtenidos en comparación con los objetivos fijados en el plan de trabajo inicial, mencionando, en el caso de que alguno no se haya cubierto, la causa de esta omisión.

Es recomendable que los resultados mencionados se presenten en forma comparativa del sistema administrativo anterior con el implantado.

3.3 METODO SINTETIZADO

Normas a seguir:

1. Todo procedimiento debe elaborarse en el formato diseñado para tal efecto.

2. Es responsabilidad del departamento destinado para tal efecto implementar y llevar el seguimiento de los procedimientos elaborados; así como su actualización.
3. Se deben emplear en la descripción de los procedimientos, verbos en infinitivo.
4. Es responsabilidad del departamento destinado para tal efecto otorgar el código correspondiente a cada procedimiento.
5. Es responsabilidad del departamento destinado para tal efecto controlar la impresión de formatos así como de mantener el original en custodia.

Contenido de los Procedimientos

1. Título, se debe anotar con el mínimo de palabras y acorde a la descripción del procedimiento.
2. Código, esta construido por la siguiente nomenclatura:
 - * la primera letra corresponde al área que emite el procedimiento
 - * la segunda letra corresponde a la dirección a la que pertenece la gerencia
 - * la tercera y cuarta letra corresponden a la subgerencia a la que pertenece el departamento.
 - * número consecutivo de tres dígitos que corresponde al procedimiento.

Ejemplo: GA-AF-001 (Área - Dirección a la que pertenece - número del procedimiento).

Gerencia de Abastecimientos - Administración y Finanzas - procedimiento 001)

3. Número de hoja, número total que conforman el procedimiento.
4. Objetivo específico, es la finalidad por la cual se realiza el procedimiento, debe ser claro y conciso.
5. Áreas responsables, se indican las áreas directamente involucradas en llevar a cabo el procedimiento.
6. Descriptivo, se detallan las actividades secuenciales que se realizan para lograr el objetivo.

7. Anexos, sección donde se integran todos los formatos utilizados en el procedimiento.

8. Hoja de firmas, se asientan las firmas de elaboración, revisión y autorización del procedimiento; así como la fecha de su implantación.

Contenido y Descripción del Manual del Área

a) Carátula, denominación del área que abarca los procedimientos contenidos en el Manual.

b) Objetivo Institucional, la finalidad que persigue la empresa como ente económico social.

c) Índice, contenido general del manual

- * organigrama del área
- * objetivo del área
- * políticas generales del área
- * procedimientos
- * glosario
- * anexos

CAPITULO 4

CASO PRACTICO

4.1 ANTECEDENTES

La Dirección General solicitó que en la elaboración del programa de trabajo se considerará el Manual de Compras - SBT como prioridad, ya que se instaló éste primer módulo del sistema SBT recientemente y se cuenta únicamente con la capacitación que proporciona el proveedor para el manejo del sistema siendo necesario adaptar el procedimiento administrativo a éste.

Se dividieron los procedimientos de acuerdo al tipo de compra en importaciones y efectivo, y a la forma en que se controlan, a través del sistema o manual, ésta última generalmente se utiliza en primeras compras de un producto que se va a controlar posteriormente en el sistema, si continúa la compra y lo que se considera en los gastos como la papelería.

Se asignaron dos Analistas con la supervisión del Jefe de Procedimientos Administrativos, una computadora personal con los paquetes Flow3 para la diagramación y Windows para narrativas y edición del Manual, siguiendo la metodología autorizada especificada en el punto 4.2

Se definió que para la liberación de este Manual, era necesario proponer un nuevo procedimiento, que debería ser revisado y autorizado por el Gerente del Área, Gerente de Finanzas y Administración, Gerente de Sistemas y el Director General.

Se recopiló información con los dos Jefes de Compras o Abastecimientos, el Auxiliar de Compras y el Gerente de Abastecimientos (el único que realiza las compras de importación), el Kardista y Jefe de Almacén para la recepción de mercancía, el Auxiliar y

Jefe de Cuentas por Pagar para los requisitos del pago a Proveedores, la cual se diagramó y se les solicito firma para validar la información proporcionada.

También se investigaron los problemas más comunes para considerarlos al diseñar las normas que regirán estos procedimientos.

Se revisaron y analizaron las opciones del sistema con sus diferentes reportes y se elaboró un Diagnóstico anexo y un Esquema General Incluido en el Manual, el cual se válido con los usuarios, se considero como base para proponer los procedimientos y en los casos necesarios se solicito al Departamento de Sistemas modificar el sistema SBT.

Se analizaron las formas actuales y se rediseñaron o se diseñaron nuevas de acuerdo a las necesidades del sistema y del procedimiento, una vez autorizadas se trainitó con el Proveedor la impresión de las mismas.

Se elaboró la narrativa y se imprimió en el formato autorizado, para la autorización del Director General y su distribución a las Areas interesadas.

4.2 METODO APLICADO

Etapa I. Definición del Sistema

1. Recibir solicitud.
2. Negociar la justificación y prioridad del proyecto.
3. Definir el proyecto en forma general.
4. Determinar los recursos necesarios y un plan general de actividades
5. Definir criterios de liberación.
6. Documentar la definición del proyecto.
7. Presentar para autorización.

Etapa II. Recopilación de Información

1. Recopilar información sobre los procedimientos actuales.
2. Recopilar información de sistemas de computación relacionados con los proyectos.
3. Elaboración esquemática de la situación actual.
4. Validar información con los usuarios.

Etapa III. Análisis de la situación Actual

1. Analizar la información recopilada.
2. Definir las situaciones problemáticas y/o áreas de oportunidad.
3. Elaborar el diagnóstico.
4. Generar ideas preliminares de solución.
5. Elaborar análisis costo-beneficio.
6. Presentar diagnóstico a usuarios.
7. Conseguir Autorización.

Etapa IV. Diseño

1. Definir las normas y políticas que regirán al sistema.
2. Desarrollar ideas preliminares de solución.
3. Elaborar el modelo general propuesto.
4. Definir interfases del usuario.
5. Definir actividades, subactividades y operaciones.
6. Elaborar diagramas detallados de procedimientos.
7. Diseño o rediseño de formas de papelería.
8. Presentar diseño a comité.
9. Conseguir autorización.

Etapa V. Documentación

1. Definir el contenido de los Manuales.

2. Elaborar narrativa de los Procedimientos.
3. Editar manuales de Políticas / Normas y de Procedimientos.
4. Revisión final con usuarios y Comités.
5. Conseguir autorización.

ETAPA 1. DEFINICION DEL SISTEMA

Objetivo: establecer claramente las necesidades y requerimientos del usuario, así como la magnitud, alcance, plan de trabajo y la definición de los criterios de liberación del proyecto.

Actividades:

1. Recibir solicitud.
2. Negociar la justificación y prioridad del Proyecto.
3. Definir el proyecto en forma general.
4. Determinar los recursos necesarios y un plan general de actividades
5. Definir criterios de liberación.
6. Documentar la definición del Proyecto.
7. Presentar para autorización.

Productos:

Solicitud del usuario.

Definición General del Proyecto.

Plan General de Actividades.

Definición de los criterios de liberación.

Calendario estimado de Avances.

Autorización para iniciar el Proyecto (Comité).

DETALLE DE ACTIVIDADES

1. RECIBIR SOLICITUD

Cuando un área usuaria tenga la necesidad de requerir un servicio de Sistemas Administrativos, ésta se deberá tramitar por medio de una Solicitud de Servicio de Sistemas Administrativos. Se canalizará hacia la Gerencia Corporativa, por medio de los jefes de Proyectos de cada División.

Las solicitudes deberán venir autorizadas por un nivel mínimo de la Gerencia usuaria

2. NEGOCIAR LA JUSTIFICACION Y PRIORIDAD DEL PROYECTO

Antes de iniciar la participación en cualquier Proyecto, el Gerente (o jefe del Proyecto) negociará con el Director o Gerente usuario la justificación del mismo, así como la prioridad que se le asignará.

La asignación de prioridades estará sujeta al plan general de sistemas que define la Sub-Dirección Corporativa de sistemas.

3. DEFINIR EL PROYECTO EN FORMA GENERAL

Conjuntamente con el usuario, se definirán claramente los objetivos y alcances del proyecto.

Objetivo, se describirá la situación mejorada que el usuario tendrá al concluir e implantar el proyecto, es decir, el beneficio a obtener .

El Alcance, serán las áreas organizacionales o sistemas involucrados en el proyecto. También se definirán en este punto, aquellas actividades o sistemas que no son parte del proyecto, por encontrarse fuera de las fronteras del mismo.

Estas definiciones deberán quedar claramente especificadas en el documento de definición del proyecto.

4. DETERMINAR LOS RECURSOS NECESARIOS Y UN PLAN GENERAL DE ACTIVIDADES

El equipo de trabajo, recurso necesario para el desarrollo del proyecto, el cual deberá estar formado por:

Por parte del usuario un responsable, nivel Gerente así como el Jefe o Supervisor directamente involucrado en el sistema a desarrollar

Por parte de Sistemas Administrativos un Coordinador o jefe de proyectos y uno o más analistas. Se deberá involucrar al personal que por experiencia facilite el desarrollo del proyecto.

Por parte de Sistemas Computacionales un Coordinador y/o un analista en caso de requerirse.

Otros recursos materiales : Lugar de trabajo, equipo computacional requerido, viajes para recopilación de información (con sus presupuestos), etc., del proyecto.

También se deberán realizar en Gráficas de Gantt de Control de Proyectos, los Planes de Actividades, tanto a nivel General (por etapas), así como a nivel desarrollado (por actividades).

5. DEFINIR CRITERIOS DE LIBERACION

Con base a los requerimientos del usuario y al alcance del proyecto, se negociará con el usuario solicitante, las condiciones que se deberán cumplir para dar término al proyecto asignando tiempos y fechas.

6. DOCUMENTAR DEFINICION DEL PROYECTO

Elaborar un documento que contenga la definición del proyecto, el equipo de trabajo necesario, el plan general de actividades, los criterios de liberación y el estudio costo beneficio del proyecto.

7. PRESENTAR PARA AUTORIZACIONES

Una vez contando con el documento de Definición del Proyecto, se presentará para que determinen la autorización o rechazo al desarrollo del mismo a:

* Director usuario

* Gerente usuario

- * Jefe usuario
- * Sub-Director Corporativo de sistemas
- * Gerente Corporativo de Sistemas Administrativos.

ETAPA II. RECOPIACION DE INFORMACION

Objetivo: detectar, conocer y comprender a detalle los procedimientos, formas, sistemas y flujos de información que se siguen y utilizan en los departamentos involucrados, para el desarrollo de las actividades y tareas relacionadas con el proyecto por analizar.

Actividades:

1. Recopilación de información sobre los procedimientos actuales.
2. Recopilación de información sobre sistemas de computación relacionados con los proyectos.
3. Elaboración esquemática de la situación actual.
4. Validación de información con los usuarios.

Productos:

Diagramas generales de los flujos actuales de operación y de los sistemas involucrados. Estos diagramas deberán contar con la aprobación de usuarios (Gerentes).

DETALLE DE ACTIVIDADES

1. RECOPIAR INFORMACION SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS ACTUALES

Recabar información en el campo sobre:

- * Políticas / Normas
- * Flujos de trabajo
- * Funciones por puesto
- * Tiempos y frecuencias de las actividades
- * Formas de papelería involucradas
- * Distribuciones físicas

- * Organigramas de las áreas involucradas

- * Volúmenes de operación

Así como cualquier otra información relevante para el desarrollo del proyecto.

2. RECOPIRAR INFORMACION DE SISTEMAS COMPUTACIONALES RELACIONADOS CON LOS PROYECTOS.

Recabar información en el área de sistemas, sobre:

- * Sistemas involucrados

- * Formas de acceso a los sistemas

- * Archivos

- * Procesos

- * Formas de salidas, reportes y consultas

- * Equipo

Así como cualquier otra información relevante para el desarrollo del proyecto como impresión de pantallas, reportes, etc.

3. ELABORACION ESQUEMATICA DE LA SITUACION ACTUAL

a) Diagrama General, plasmar de manera general, los flujos actuales de operación en

Diagramas de Bloques Multicolumnares, en donde se presenten :

- *En forma cronológica secuencia), las actividades que se realizan actualmente para desarrollar las funciones.

- *Se indique que puestos / departamentos realizan qué funciones.

En estos diagramas se deberán incluir notas que expliquen o aclaren situaciones o casos especiales que se presenten y manejen.

b) Diagramas específicos, elaborar para cada una de las funciones principales de la operación actual, diagramas de flujo detallados, en donde se muestren los flujos de actividades por puestos, incluyendo los formatos de papelería que se utilizan, los

reportes existentes y su distribución, así como las pantallas de captura y/o consulta disponibles.

4. VALIDAR INFORMACION CON LOS USUARIOS

Los esquemas elaborados en el punto 3, deberán ser validados con los usuarios responsables del proyecto, para contar con su aprobación. Los diagramas aprobados deberán quedar firmados por el usuario responsable.

ETAPA III. ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL

Objetivo: elaborar un diagnóstico de la situación actual, donde se describan la problemática y/o áreas de oportunidad detectadas, así como su justificación y/o beneficios en caso de cambiar o no, la situación actual.

Actividades:

1. Analizar la información recopilada
2. Definir las situaciones problemáticas y/o áreas de oportunidad
3. Elaborar el diagnóstico
4. Generar ideas preliminares de solución
5. Elaborar análisis costo-beneficio
6. Presentar diagnóstico a usuarios
7. Conseguir autorización

Productos:

Documento de diagnóstico de la situación actual identificando los problemas o áreas de oportunidad a atacar, autorizado por el usuario responsable (Comité).

DETALLE DE ACTIVIDADES

1. ANALIZAR INFORMACION RECOPIADA

Estudiar la información recopilada, cuestionando para cada operación:

Qué? Es necesario hacerlo

Quién? El puesto que lo realiza es el indicado?

Cómo? Es la mejor forma de hacerlo?

Cuándo? Es el momento adecuado para ejecutarlo?

Con el propósito de identificar aquellas actividades y procesos que representen situaciones problemáticas o sean factibles de realizarse de una manera más efectiva y eficiente. Así mismo será necesario el definir las variables más relevantes de los procesos y medirlas en la situación actual.

2. DEFINIR LAS SITUACIONES PROBLEMATICAS Y/O AREAS DE OPORTUNIDAD

Una vez identificadas, definir a detalle las situaciones problemáticas encontradas en la operación actual así como las causas que las provocan. En cuanto a las áreas de oportunidad detectadas, éstas también deberán explicarse y justificarse plenamente.

3. GENERAR IDEAS PRELIMINARES DE SOLUCION.

Para cada problema y áreas de oportunidad definidas, generar diversas soluciones preliminares mencionando los probables beneficios a obtener.

4. ELABORAR EL DIAGNOSTICO

Documentar las situaciones problemáticas, las áreas de oportunidad, las ideas preliminares de solución así como los probables beneficios a obtener.

5. ELABORACION DE ESTUDIO COSTO-BENEFICIO

Es necesario cuantificar económicamente, los beneficios que se planean obtener con el desarrollo e implantación del proyecto y compararlo contra la inversión que se hará, tanto en personal, tiempo de desarrollo y adquisición de equipos de instalaciones.

6. PRESENTAR DIAGNOSTICO A USUARIOS

Los usuarios directamente involucrados con las funciones y tareas del sistema en estudio deberán revisar a detalle el diagnóstico presentado, individualmente o en conjunto; siendo

esta última la de mayor rapidez ya que cualquier modificación que repercuta en las funciones de otro usuario se podrán resolver en el momento.

En el caso de existir observaciones u omisiones en la recopilación de información o en la realización del diagnóstico, éstas deberán incluirse antes de que el diagnóstico sea aprobado.

7. CONSEGUIR AUTORIZACION

Para corroborar que la recopilación de información y el diagnóstico son correctos, el usuario responsable (Comité) los deberá autorizar, ya que éstos son la base para iniciar la etapa del Diseño.

ETAPA IV. DISEÑO

Objetivo: elaborar los modelos de operación propuestos, tanto generales como detallados en donde se presenten soluciones a la problemática encontrada y las acciones para aprovechar las oportunidades detectadas.

Desarrollar las normas y políticas, así como los formatos que se utilizarán y seguirán con la implantación del nuevo sistema.

Actividades:

1. Definición de las normas y políticas que regirán al sistema.
2. Desarrollo de ideas preliminares de solución.
3. Elaboración del modelo general propuesto.
4. Definición de las interfases del usuario.
5. Definición de actividades, subactividades y operaciones
6. Elaboración de diagramas detallados de procedimientos
7. Diseño o rediseño de formas de papelería
8. Presentación del diseño al Comité
9. Conseguir la autorización

Productos:

Normas y políticas definidas, diagramas generales detallados del sistema propuesto, así como los flujos de operaciones y formas de papelería propuestas

DETALLE DE ACTIVIDADES**1. DEFINIR NORMAS Y POLÍTICAS QUE REGIRAN AL SISTEMA**

Definir y/o recopilar todas las Normas y Políticas que regirán la operación del sistema.

Estas políticas deberán autorizarse por la Dirección usuaria.

Este punto es de vital importancia, ya que al no tener lineamientos bien definidos, se puede cometer el error de diseñar procedimientos no autorizados.

2. DESARROLLAR LAS PROPUESTAS PRELIMINARES

Con la participación de todo el grupo de trabajo, se deben idear o desarrollar los cambios, ajustes, modificaciones o acciones a tomar, para resolver las situaciones problemáticas encontradas o poder aprovechar las oportunidades que se detectaron en el diagnóstico.

3. ELABORAR EL MODELO GENERAL PROPUESTO

Preparar un Modelo General Propuesto de las operaciones que desarrolla el sistema. Este modelo se presentará en Diagramas de Flujo Multicolumnas y deberá contener:

- a) Actividades básicas a desarrollar o a modificar.
- b) Flujos generales de la operación, así como los principales actores involucrados.
- c) Interfases de usuarios. Descripción general de apoyos computacionales que se tendrán, como pantallas de captura y consulta, reportes en línea, etc. y por separado se presentarán las ventajas y beneficios que se obtendrán con su implantación.

4. DISEÑAR INTERFASES DE USUARIOS

Cuando el desarrollo de un proyecto involucre a sistemas computacionales es necesario el definir cuales y como serán las interfases hombre-máquina, es decir cuales serán las

pantallas de entrada y consultas de datos, así como cuales serán los formatos y reportes de salida.

5. DEFINIR ACTIVIDADES, SUBACTIVIDADES Y OPERACIONES

Se deberán definir claramente las actividades básicas del sistema que se está desarrollando, así como todas las subactividades y operaciones que se necesitan para la realización del trabajo y funcionamiento del proceso en general.

6. ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO DETALLADOS DE PROCEDIMIENTOS

El diseño de los procedimientos y flujos de trabajo se basarán en Diagramas de Flujo Detallados en donde se muestren todas las actividades, sistemas y formatos de papelería, involucrados. Estos diagramas servirán de base para realizar el Manual de Procedimientos.

7. DISEÑO O REDISEÑO DE FORMAS DE PAPELERIA

Con base al análisis de las operaciones y de los formatos existentes, definir que papelería se debe agregar, rediseñar o cancelar.

8. PRESENTAR DISEÑO AL COMITE

En una sesión de trabajo, se presentarán a los usuarios, todos los detalles del sistema propuesto.

También se les explicarán los beneficios a obtener con los nuevos sistemas, así como los problemas detectados en el diagnóstico, que se solucionarán. De presentarse observaciones de los usuarios, éstas se deberán documentar e incluir en el diseño detallado.

9. CONSEGUIR AUTORIZACION

El usuario responsable deberá autorizar el diseño detallado, antes de iniciar la etapa de documentación.

ETAPA V. DOCUMENTACION

Objetivo: editar e integrar los manuales de políticas y de procedimientos para que sean presentados a los usuarios y conseguir de ellos su autorización.

Actividades:

1. Definición del contenido de los manuales.
2. Elaboración de la narrativa de los procedimientos.
3. Edición de los manuales de Políticas y procedimientos.
4. Revisión final con usuarios y Comité.
5. Conseguir la autorización.

Productos:

Manuales de políticas y de procedimientos autorizados por los usuarios y listos para ser implantados.

DETALLE DE ACTIVIDADES

1. DEFINIR EL CONTENIDO DE MANUALES

En base a las actividades básicas en que haya sido dividido el sistema propuesto, se elaborará el índice del contenido de los manuales a elaborar. Todos los Manuales de Procedimientos estarán divididos por secciones y a su vez por temas, según los requerimientos específicos de cada sistema.

Sección

Constituirán la división mayor dentro del sistema, y serán la agrupación de varios temas que corresponden a un mismo aspecto y que faciliten la consulta del lector.

Tema

Cada tema dentro de una sección, describirá la introducción, políticas, normas, procedimientos y anexos. Al iniciar el desarrollo de un nuevo tema, deberá comenzar con una página nueva.

4.3 CASO PRACTICO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE COMPRAS

PROCEDIMIENTOS

SECCION	TEMA
---------	------

	SISTEMA DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o. / ABRIL / 1983.
	SECCION COMPRAS	SUSTITUYE
	TEMA INDICE	AUTORIZA

- 1 INTRODUCCION
AUTORIZACIONES
ALCANCE
ESQUEMA GENERAL
CONCEPTOS
 - 2 NORMAS
 - 3 COMPRAS CODIFICADAS
PROCEDIMIENTO
 - 4 COMPRAS NO CODIFICADAS
PROCEDIMIENTO
 - 5 COMPRAS DE IMPORTACION
PROCEDIMIENTO
 - 6 COMPRAS EN EFECTIVO
PROCEDIMIENTO
- AN ANEXOS
- F FORMAS
 - R REPORTES
 - D DOCUMENTOS OFICIALES
 - P PANTALLAS

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

PROCEDIMIENTOS

SECCION	TEMA
---------	------

	SISTEMA DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o/ABRIL/1993.
	SECCION COMPRAS	SUSTITUYE
	TEMA AUTORIZACIONES	AUTORIZA

COMITE DE REVISION

GERENTE DE ABASTECIMIENTOS

GERENTE DE SISTEMAS

GERENTE DE FINANZAS
Y ADMINISTRACION

DIRECTOR GENERAL

PROCEDIMIENTOS

SECCION	TEMA
---------	------

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o. / ABRIL / 1993.
SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
TEMA	ALCANCE	AUTORIZA

Este manual está diseñado para todas aquellas personas que se encuentra involucradas en los procesos de abastecimiento y distribución de insumos de la empresa.

Gerente de Abastecimientos o Gerente Regional

COMPRAS

Compradores o Jefe de Abastecimiento
Secretaria

Gerente de Planta

SERVICIO A CLIENTES

Agente de Servicio al Cliente

ALMACEN

Jefe de Almacén
Auxiliares
Kardista

DISTRIBUCION

Jefe de Distribución
Choleros- repartidoras

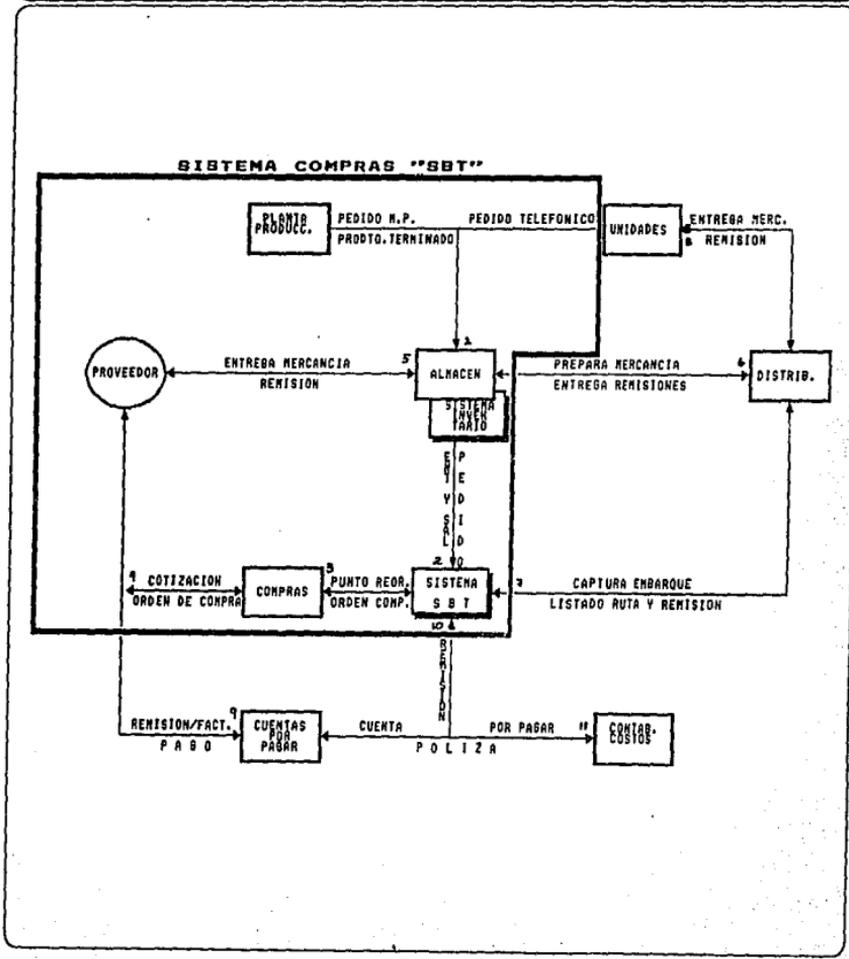
Así mismo:

Dirección General
Dirección Técnica
Gerencia de Administración y Finanzas

PROCEDIMIENTOS

SECCION	TEMA
SISTEMA	DISTRIBUCION
SECCION	COMPRAS
TEMA	ESQUEMAGENERAL

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 10/ABRIL/1993.
SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
TEMA	ESQUEMAGENERAL	AUTORIZA



PROCEDIMIENTOS

SECCION	TEMA
---------	------

	SISTEMA DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o. / ABRIL / 1993.
	SECCION COMPRAS	SUSTITUYE
	TEMA CONCEPTOS	AUTORIZA

SBT (System business tools)

Sistema através del cual se controla compras, inventarios, cuentas por pagar y costos de manera interactiva.

COMPRAS CODIFICADAS

Todas aquellas que se controlan por medio del sistema SBT y para lo cual se le asigna un código a cada artículo.

COMPRAS NO CODIFICADAS

Todas aquellas que se controlan manualmente por tratarse de adquisiciones esporádicas y que carecen de código.

COMPRAS DE IMPORTACION

Todas aquellas que se adquieren fuera del país y pueden ser controladas por medio del sistema SBT (codificadas) o manualmente (no codificadas).

COTIZACION DE COMPRA

Datos generales (precio, descuentos, medidas, tiempos de entrega, etc.) proporcionados por el Proveedor acerca del artículo a adquirir.

KARDEX

Registro de las entradas y salidas de productos o mercancías en el Almacén.

AGENTE ADUANAL

Persona física o moral que se encarga de tramitar la importación en la aduana, así como de recibir la mercancía y mantenerla en custodia hasta la entrega al Cliente.

PROCEDIMIENTOS

SECCION	TEMA
---------	------

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o./ABRIL/1993.
SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
TEMA	NORMAS	AUTORIZA

Generales

1. El solicitante deberá elaborar en forma **completa y correcta** una Requisición de Compra con 15 días de anticipación a fin de evitar compras de carácter urgente y entregarla al Departamento de Abastecimientos únicamente los días estipulados por este departamento en la circular correspondiente, cuando requiera la adquisición de bienes o servicios comprados en los casos siguientes:
 - a) Cuando se requieran artículos de uso no repetitivo
 - b) En la compra de activos fijos
 - c) Artículos especiales con un texto extenso en lo que se refiere a especificaciones
 - d) Servicios de mantenimiento preventivo, instalaciones, etc.
2. Los niveles de inventario (mínimos y máximos) y el punto de orden serán determinados por el Departamento de Abastecimientos (tiempos de entrega) en conjunto con el Gerente de Planta (consumos) y deberán ser aprobados por el Gerente de Finanzas y Administración y en su caso Gerente del Área afectada.
3. No deberán efectuarse compras personales o particulares a los empleados a través de la Gerencia de Abastecimientos aunque sean liquidadas posteriormente por los empleados.
4. El Departamento de Abastecimientos es el responsable de obtener precios, condiciones y proveedoras, representando los máximos beneficios de calidad, económicos y en tiempos de entrega para la empresa.
5. El Departamento de Abastecimientos es el único que puede negociar cualquier tipo de compra de la compañía, en caso necesario se auxiliará de la asesoría de los Departamentos Técnicos.
6. Ningún Empleado o Ejecutivo podrá recoger el Cheque del Proveedor.
7. El Departamento de Operaciones deberá proyectar y entregar a Abastecimientos a más tardar el mes de Noviembre, sus necesidades anuales para el ejercicio siguiente, en función de los planes de ventas, nuevos proyectos y datos históricos.
8. Los Departamentos que intervengan en el sistema de Abastecimientos y que realicen labores de supervisión serán responsables de informar a todo el personal a su cargo el contenido de las presentes normas y vigilar su cumplimiento.

Compras en Efectivo

9. Las compras en efectivo no deberán ser mayores a 15 salarios mínimos diarios por compra. En caso de no cumplir con esta norma, se sancionará al Ejecutivo que lo autorice a criterio de la Dirección General.
10. Todas las Facturas o Remisiones que comprueben las compras en efectivo, deberán contener todos los requisitos fiscales:

PROCEDIMIENTOS

SECCION	TEMA
---------	------

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o/ABRIL/1993.
SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
TEMA	NORMAS	AUTORIZA

- original
- cédula de identificación fiscal impresa
- a nombre y dirección de la compañía
- separado el precio e I.V.A.
- concepto claramente descrito, cantidad y costo individual
- folio

Cotizaciones

11. Las cotizaciones se deben obtener por cada partida que se esta requiriendo y de acuerdo a su costo, como sigue:

Importe por artículo	No. de Cotizaciones
Hasta 500 nuevos pesos	Dos verbales con Tabla de Cotizaciones
De 500 nuevos pesos en adelante	Tres escritas

Cuando las cotizaciones estengan más de 3 meses y no se haya elaborado la Orden de Compra, será necesario volver a cotizar.

12. En caso de que no se cumpla con la política No. 11, se deberá obtener la autorización del Director General.
13. En caso de material que se adquiere de un "proveedor único" autorizado, se requiere la cotización escrita de dicho Proveedor; sólo cuando sea la primera compra o cambie el precio.
14. En el caso de artículos promocionales y de mantenimiento se deberá seguir el procedimiento normal de compra. Para todos aquellos considerados como urgentes y que no están comprendidos en algún contrato, la compra será realizada con un Proveedor autorizado.
15. En el caso de materia prima o empaque, se deberá cotizar con los Proveedores especificados en el Catálogo de Proveedores, autorizado por el Área Técnica.
16. La vigencia de un Proveedor terminará hasta que cambien las condiciones de calidad, servicio y pago pactadas de inicio.

Requisición y Orden de Compra

17. La Gerencia de Abastecimientos es la única autorizada para generar Ordenes de Compra, ningún departamento debe realizar compras por su cuenta, en caso de alguna excepción deberá recabar autorización de esta gerencia.
18. El Departamento de Abastecimientos no podrá recibir ninguna Requisición que no este debidamente requisitada y/o en el caso de activos, no tenga anexo el diseño.

PROCEDIMIENTOS

SECCION	TEMA
---------	------

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VOOR 10/ABRIL/1993.
SECCION	COMPRAS	SUBSTITUYE
TEMA	NORMAS	AUTORIZA

19. Todas las adquisiciones de equipo de cómputo, Hardware y Software, deberán ser autorizadas por el Gerente de Sistemas y por el nivel jerárquico que corresponda de acuerdo a la norma No.23.
20. Todas las impresiones de formatos realizadas internamente o con Proveedores externos, deberán ser autorizadas por el Jefe de Sistemas Administrativos.
21. Las adquisiciones de activo fijo requieren de una Solicitud de Inversión previa autorizada, según la "Política Corporativa de Inversiones" vigente.
22. El precio, condiciones y Proveedor en la Orden de Compra deberán ser evaluados por el Gerente de Abastecimientos.
23. Los niveles de autorización de la compra en las Requisiciones serán los siguientes:

Adquisiciones repetitivas (Importe en nuevos pesos)	Planta	Oficinas
Hasta 2,500	Jefe del Departamento	Jefe del Departamento
De 2,501 hasta 5,000	Gerente de Planta	Gerente de Departamento
Más de 5,000	Director General	Director General
Adquisiciones no repetitivas		
Hasta 15,000	Gerente de Planta	Gerente de Departamento
De 15,001 hasta 30,000	Gerente de Finanzas y Administración	Director General
Más de 30,000	Director Divisional	Director Divisional

24. Para cualquier modificación a una Requisición u Orden de Compra colocada, el solicitante deberá efectuarla por escrito a la Gerencia de Abastecimientos, siendo responsable este departamento de tramitarla, el mismo día.
25. La Orden de Compra abierta no es aplicable a contratistas y debe ser empleada en los casos que se tenga varios pedidos repetitivos, obteniéndose como beneficio el seguro suministro, condiciones favorables de compra y un estándar de calidad aceptable de los productos.
26. Las Órdenes de Compra abiertas sólo tendrán efecto en el ejercicio fiscal en que se generaron. También podrá señalarse una cantidad de artículos específica, siempre y cuando se consuma en este período.

PROCEDIMIENTOS

SECCION	TEMA
---------	------

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o./ABRIL/1993.
SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
TEMA	NORMAS	AUTORIZA

27. Es responsabilidad del Gerente de Abastecimientos vigilar el vencimiento o el volumen surtido de la Orden de Compra abierta, con el fin de generar una nueva para evitar la falta de suministro.
28. En todos los casos el Proveedor podrá efectuar embarques parciales o juntar las remisiones de varios embarques y realizar una sola factura.
29. Cuando en Ordenes de Compra abiertas no sea posible predeterminar las cantidades y las fechas de entrega parciales, se deberá formalizar la solicitud al Proveedor por medio de una "Confirmación de Requerimientos" antes de que se efectúe cada embarque.
30. El Departamento de Abastecimientos es el único autorizado para solicitar la impresión de formatos de Orden de Compra y Requisición.
31. El Departamento de Abastecimientos tiene la responsabilidad de mantener copia de las Ordenes de Compra en archivo durante 1 año.
32. Únicamente se podrá cancelar una Orden de Compra cuando no sea autorizada y en el caso de un remanente máximo del 20% del total de ésta.
33. El Departamento de Abastecimientos deberá apearse a la cantidad exacta de productos indicada por el Solicitante en la Requisición. En caso de que el Proveedor maneje un volumen mínimo de venta el Departamento de Abastecimientos deberá documentarlo por escrito y ser autorizada de acuerdo a la norma no.23.

Importaciones

34. Deben respetarse estrictamente todas las disposiciones legales vigentes a la fecha de la importación.
35. Toda compra de importación relacionada a activos fijos y/o ingredientes, cuyo importe sea mayor a 10,000 Dólares, deberá tramitarse sin excepción a través del Director Divisional.
36. Todas las adquisiciones de importación deberán ser autorizadas por el Director General.
37. Para que sea otorgado un anticipo a un Agente Aduanal, se deberá especificar los conceptos de dicho anticipo por pedimento y tipo de gasto, así como comprobarse máximo en 15 días con el recibo correspondiente.
38. El tipo de cambio contable libro vigente para fines de impuestos debe ser autorizado por el Gerente de Finanzas.
39. El Departamento de Abastecimientos debe mantener un archivo de cada importación integrándolo conforme a la ley (ver procedimiento) y entregarlo a Finanzas y Administración a más tardar el 31 de Diciembre de cada año.
40. El Gerente de Abastecimientos deberá reportar al Director General semanalmente las mercancías en tránsito y mensualmente las operaciones totales.

PROCEDIMIENTOS

SECCION	TEMA
---------	------

	SISTEMA DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o/ABRIL/1993.
	SECCION COMPRAS	SUSTITUYE
	TEMA NORMAS	AUTORIZA

41. El Gerente de Abastecimientos deberá revisar y autorizar la cuenta de gastos del Agente Aduanal y en caso de discrepancias, aclararlas con el Departamento de Contabilidad.
42. El Gerente de Abastecimientos deberá reportar mensualmente a la Gerencia de Finanzas los estimados de divisas necesarias para las compras de importación.
43. El Departamento de Abastecimientos deberá tramitar una Carta de Crédito cuando la importación exceda de 10,000 Dólares.

Proveedores

44. No se deberán formalizar convenios con los Proveedores que nos obliguen a comprarles exclusivamente, sin concurrir a la libre competencia, las excepciones deberán ser autorizadas por escrito por el Director General.
45. La compañía identifica los siguientes tipos de Proveedores "únicos":
 - a) Cuando por el tipo de material que se requiere comprar, solo existe un Proveedor que cumple con las especificaciones de los materiales y/o servicios.
 - b) Sucursales únicas de fabricantes que proporcionan las mercancías y/o servicios. Se excluyen los Distribuidores del fabricante a menos que sea el único en el país.
 - c) Distribuidores de mercancías que tengan precios controlados oficiales y en los cuales la calidad, el precio y condiciones no varían con otro.
 - d) Las empresas u organismos del sector oficial que suministren bienes y/o servicios adquiridos sin pedido ni cotización, mediante contrato.
46. Los Proveedores únicos deberán ser autorizados por el Director General.
47. El personal del Departamento de Abastecimientos no deberá recibir ningún regalo de los Proveedores.
48. Los Empleados o aquellos que tengan lazos familiares con los Empleados de las empresas del Grupo no podrán ser Proveedores.
49. Se deberá comprar con preferencia a las Empresas Filiales los insumos, producto o equipo necesario para la operación, que éstas fabriquen o comercialicen.
50. Los Proveedores de materia prima y equipo para preparación de alimentos deberán ser autorizados por el Área Técnica.
51. La información relativa a precios y condiciones de compra otorgados por nuestros Proveedores debe considerarse como confidencial.

PROCEDIMIENTOS

SECCION	TEMA
---------	------

	SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o/ABRIL/1993.
	SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
	TEMA	NORMAS	AUTORIZA

52. Deben elaborarse contratos o convenios por escrito, con aquellos Proveedores que nos suministren, fabriquen o preparen ingredientes o materias primas cuyas fórmulas o recetas sean confidenciales y que por razones prácticas tengan que conocerlas total o parcialmente.

Dichos convenios deben destacar la confidencialidad y/o secreto de las fórmulas, preparación o información encomendada y las responsabilidades, obligaciones y sanciones en que incurre el Proveedor por incumplimiento del contrato o convenio.

53. En todos los casos se deberán efectuar convenios con Proveedores que se encuentren registrados legalmente como negocio, que su documentación reúna todos los requisitos fiscales y que posea mínimo un año de experiencia en el ramo.
54. Las modificaciones a precios y condiciones de compra deben ser notificadas por el Proveedor en forma escrita y con la debida anticipación a la Gerencia de Abastecimientos; en caso de modificaciones a características de los productos (ingredientes, envase, presentación, etc.) deben ser notificada al Área Técnica, surtiendo efecto hasta que sean autorizadas por éstos departamentos.
55. Mensualmente se deberán obtener evaluaciones de Proveedores sustituyendo a los de menor calificación o reincidencia en rechazos.

Recepción de Mercancía

56. Todas las recepciones de mercancía (con excepción de los productos perecederos de importación almacenados en bodegas externas), debe hacerse al Almacén, sin importar el tipo de compra de que se trate.
57. El Almacén no deberá recibir mercancía cuando:
* El Proveedor no presente copia de la Orden de Compra o no este registrada en el Sistema SBT y se trate de un producto codificado.
* El Proveedor entregue la mercancía antes de la fecha requerida.
* El Departamento de Control de Calidad haya rechazado la mercancía.
58. Cuando se presenten casos de diferencias de más o menos entre las cantidades solicitadas y las surtidas por el Proveedor, el Jefe del Almacén podrá recibir la mercancía, siempre que las diferencias no excedan del 10% de tolerancia y deberá modificar en la Factura del Proveedor la cantidad real a recibir. En caso de diferencias mayores a la antes mencionada deberá solicitar la autorización del Gerente de Planta.
59. La entrega de mercancía puede ser en uno o varios eventos, sin exceder la fecha límite de ésta indicada en la Orden de Compra.

Condiciones de Pago

60. Las negociaciones de condiciones de pago deberán realizarse por el Departamento de Abastecimientos exclusivamente.

PROCEDIMIENTOS

SECCION	TEMA
---------	------

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 10/ABRIL/1993.
SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
TEMA	NORMAS	AUTORIZA

61. Las condiciones para las adquisiciones a crédito no deberán ser menores a 15 días.
62. Al negociar condiciones y precios con los Proveedores, no se debe cerrar la operación de compra-venta, hasta obtener todas las autorizaciones de la Orden de Compra.
63. En casos especiales de Proveedores de servicios gubernamentales, con los que no sea posible su negociación, se pagará en los días establecidos por el Proveedor.
64. Los descuentos por pronto pago mínimos aceptables serán los que establezca la Gerencia de Finanzas.
65. Se otorgarán anticipos para abastecimientos, con excepción del 30% máximo a Contratistas, de acuerdo a los contratos celebrados con éstos a precio fijo alzado.
66. Las compras en las cuales se otorgue un anticipo de acuerdo a la política anterior no deberá ser mayor a 3,000 Dólares.
67. En todos los casos en que el Proveedor requiera de un anticipo de acuerdo a la norma anterior, el Departamento de Abastecimientos deberá notificar por escrito el requerimiento al Gerente de Finanzas, especificando el motivo de éste y adicionalmente para artículos que no sean alimentos y de línea, se deberá solicitar una fianza de garantía cuando el monto exceda de 5,000 nuevos pesos.

PROCEDIMIENTOS

SECCION	TEMA
---------	------

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 10/ABRIL/1993
SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
TEMA	CODIFICADAS	AUTORIZA

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
COMPRADOR O JEFE DE ABASTECIMIENTOS		Inicie
	1.	<p>Diariamente: Accesa en el sistema SBT Compras, Menú de Reportes e imprime en un tanto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - "Artículos bajo punto de reorden", el cual considera la explosión de materiales de la producción estimada (Anexo R-1) - "Orden de Compra por número de Proveedor" (Anexo R-2) - "Existencias sobre stock" (Anexo R-3) <p>Mensualmente: Recibe de Administración planta el "Reporte de Salidas" (Anexo R-4).</p>
	2.	<p>Programa las compras de tres meses y/o reprograma para adelantarlas o atrasarlas de acuerdo a las existencias reales, consumo estimado y programación actual considerando:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El "Reporte de Artículos Bajo punto de Reorden" y el Reporte de "Orden de Compra por no. de Proveedor" para el producto terminado, material de venta y suministros. - El "Reporte de Salidas" y "Existencias Sobre Stock" para materia prima.
	2.1	<p>Cuando es necesario reprogramar, se comunica con el Proveedor para modificar la fecha de entrega y/o la cantidad del pedido.</p>
	2.2	<p>Cuando cambió el precio y no es Proveedor único, busca alternos, en el caso de materia prima, empaque y equipo para preparación de alimentos utiliza los autorizados por el Area Técnica.</p>
2.3	<p>Cuando cambió el precio y es Proveedor único, le solicita el Aviso de Incremento por escrito y lo toma el Gerente de Abastecimientos; en caso de que no sea autorizado, busca Proveedores alternos; en el caso de materia prima, empaque y equipo para preparación de alimentos, utiliza los autorizados por Desarrollo de Proveedores.</p>	
2.4	<p>Cuando es la primera compra y no es materia prima, empaque o equipo para preparación de alimentos, cotiza tres Proveedores y elabora "Tabla Comparativa de Cotizaciones" (Anexo F-1); en caso de que la cotización rebase el importe establecido en la norma, la solicita por escrito.</p>	

PROCEDIMIENTOS

SECCION	TEMA
---------	------

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o/ABRIL/1993
SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
TEMA	CODIFICADAS	AUTORIZA

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
COMPRADOR O JEFE DE ABASTECIMIENTOS	2.5	<p>Cuando es la primera compra y es materia prima, empaque y equipo para preparación de alimentos, utiliza los Proveedores aprobados por el Area Técnica, cotiza, elabora "Tabla Comparativa de Cotizaciones" y elige el de mejores condiciones de compra.</p> <p><u>Elaboración de Orden de Compra</u></p>
	3.	<p>Accesa en el sistema SBT Compras, la opción Creación de Orden de Compra (Anexo P-1) y captura los datos de la compra utilizando adicionalmente el "Catálogo de Proveedores" (Anexo R-5) para seleccionar el número de proveedor y el "Catálogo de Artículos" (Anexo R-6) para seleccionar el código del artículo. Revisa que los datos capturados sean correctos e imprime en original y tres copias la "Orden de Compra" (Anexo F-2).</p>
SECRETARIA DE ABASTECIMIENTOS	3.1	<p>Cuando es reprogramación de alguna partida de la "Orden de Compra", accesa la corrección en la opción de Modificación por Planeación (Anexo P-2) e imprime la "Orden de Compra" en original y dos copias.</p>
	4.	<p>Recaba firma del Gerente de Abastecimientos en la "Orden de Compra".</p>
	4.1	<p>Cuando la mercancía no será entregada en Almacén por el Proveedor, obtiene fotostática a la "Orden de Compra" y la toma a Distribución para que recoja la mercancía en el lugar que ésta indica.</p>
	5.	<p>Separa la "Orden de Compra", entrega original al Proveedor, la primera copia a Contabilidad y archiva la segunda.</p>
COMPRADOR O JEFE DE ABASTECIMIENTOS	5.1	<p>En caso de que el Gerente de Abastecimientos o Gerente Regional no la autorice, la entrega al Comprador.</p> <p><u>Cancelación de Orden de Compra</u></p>
	5.2	<p>Accesa los datos de la "Orden de Compra" en el Sistema SBT Compras, opción Cancelación de Orden de Compra (Anexo P-3), la solta de cancelado y devuelve a la Secretaría de Abastecimientos para archivo.</p>

PROCEDIMIENTOS

SECCION	TEMA
---------	------

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o/ABRIL/1993
SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
TEMA	CODIFICADAS	AUTORIZA

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
VIGILANTE	6.	Recepción de Mercancía Recibe al Proveedor, cuando se trata de alimento y/o empaque, se comunica a Control de Calidad para que revise la mercancía. En caso contrario se comunica directamente con el Almacenista.
CONTROL DE CALIDAD	7.	Cuando se trata de alimento y/o empaque, revisa la mercancía especificada en la "Orden de Compra", indica al Almacenista si se recibe o no según corresponda, elabora "Control de Recepción o Rechazo de Materia Prima" (Anexo F-3) y entrega una copia a Abastecimientos. En caso de que el Proveedor no muestre su "Orden de Compra" consulta con el Almacenista el tipo de mercancía a recibir.
COMPRADOR O JEFE DE ABASTECIMIENTOS	7.1	Recibe copia del "Control de Recepción o Rechazo de Materia Prima", accesa las observaciones en el Sistema SBT Compras, opción Calificación del Proveedor y en caso necesario se comunica con éste para aclarar las deficiencias de la mercancía.
	7.2	Mensualmente: Accesa en el Sistema SBT Compras e imprime en un tanto el Reporte de "Calificación de Proveedores" (Anexo R-7) y lo entrega al Gerente de Abastecimientos o Gerente Regional
GERENTE DE ABASTECIMIENTOS O GERENTE REGIONAL	7.3	Recibe "Calificación de Proveedores", lo revisa y cuando decida cambiar de Proveedor y se trate de materia prima, empaque y equipo para preparación de alimentos, consulta con Desarrollo de Proveedores los alternos autorizados.
ALMACENISTA	8.	Recibe mercancía que indica Control de Calidad y/o mercancía que no sea alimento o empaque, coteja "Factura o Remisión" original y copia que presenta el Proveedor contra el "Reporte de Orden de Compra por número de Proveedor" (Anexo R-2).
	8.1	Cuando la diferencia en cantidad de producto, sobrepasa lo establecido en la norma, lo comunica verbalmente al Comprador.

PROCEDIMIENTOS

SECCION	TEMA
---------	------

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o./ABRIL/1993
SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
TEMA	CODIFICADAS	AUTORIZA

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
COMPRADOR O JEFE DE ABASTECIMIENTOS	8.2	Accesa en el Sistema SBT Compras y consulta existencias en la opción de Mantenimiento de Archivos-Inventarios (Anexo P-4) e indica al Almacenista recibir y/o rechazar la mercancía. En caso de aceptarla repite la actividad no. 3 para complementar la "Orden de Compra" existente.
ALMACENISTA	9.	Anota en el original y copia de la "Factura o Remisión" el número de Proveedor especificado en el "Reporte de Ordenes de Compra por número de Proveedor".
	10.	Realiza conteo físico y lo coteja contra "Factura o Remisión", sella y firma ésta en original y copia.
	10.1	Cuando la cantidad recibida es diferente a lo indicado en la "Factura o Remisión", circula en ésta la cantidad a cancelar y anota la real.
	11.	Entrega original de la "Factura o Remisión" al Proveedor y la copia al Kardista para su captura.
KARDISTA	12.	Accesa en el Sistema SBT en la opción de Recopión de Orden de Compra (Anexo P-5) y captura los datos de la copia de la "Factura o Remisión" para actualizar el inventario, revisa los datos capturados e imprime en original y dos copias la "Entrada por Remisión o Factura" (Anexo F-4).
ALMACENISTA	13.	Firma y sella el original y dos copias de la "Entrada por Remisión o Factura", entrega original a Contabilidad, la primera copia al Proveedor y la segunda copia la archiva con la copia de la "Factura o Remisión".
RECEPCIONISTA	14.	Al presentar el Proveedor su "Factura o Remisión" original, con la copia de la "Orden de Compra" y de la "Entrada por Remisión o Factura" a revisión, le entrega a cambio un "Contrarecibo" y la turna a Contabilidad.
CONTABILIDAD	14.1	Recibe las "Facturas o Remisiones", las revisa contra la "Entrada por Remisión o Factura" y tramita el pago.
	14.2	Continúa procedimiento de Cuentas por Pagar.

PROCEDIMIENTOS

SECCION	TEMA
---------	------

	SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o/ABRIL/1993
	SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
	TEMA	CODIFICADAS	AUTORIZA

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
COMPRADOR O JEFE DE ABASTECIMIENTOS	15.	<p>Seguimiento</p> <p>Diariamente: Accesa en el Sistema SBT Compras e imprime en dos tantos el Reporte de "Ordenes de Compra Pendientes de Recibir" (Anexo R-8), uno lo entrega al Gerente de Abastecimientos o Gerente Regional para la mercancía importada y con el otro, revisa la mercancía nacional y se comunica con los Proveedores indicados en este reporte para aclarar el retraso de la entrega.</p>
	15.1	En caso de existir algún remanente pendiente de recibir menor al especificado de acuerdo a la norma se cancela la partida, continúa en la actividad no.5.2
	16.	Fin de Procedimiento.

PROCEDIMIENTOS

SECCION	TEMA
---------	------

	SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o/ABRIL/1993
	SECCION	COMPRAS	SUBSTITUYE
	TEMA	NO CODIFICADAS	AUTORIZA

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
<p>COMPRADOR O JEFE DE ABASTECIMIENTOS</p> <p>SECRETARIA DE ABASTECIMIENTOS</p> <p>SOLICITANTE</p> <p>SECRETARIA DE ABASTECIMIENTOS</p>	1.	<p>Inicie</p> <p>Diariamente: Recibe de Almacén de Refacciones, en original y dos copias "Requisición" (Anexo F-5) para compra de refacciones para mantenimiento.</p> <p>Diariamente: Recibe de Producción, "Requisición" en original y dos copias para compra de material de seguridad, productos para el comedor y/o uniformes.</p> <p>Quincenalmente: Recibe de Papelería, en original y dos copias "Requisición" para la compra de papelería.</p> <p>Según necesidades: Recibe de Distribución y/o de cualquier Departamento, en original y dos copias "Requisición" para la compra de refacciones para vehículos y de cualquier departamento "Requisición" y "Solicitud de Inversión" (Anexo F-6) autorizada para la compra de activo fijo (ver norma vigente de Orden de Inversión del Corporativo).</p>
	2.	Sella de recibido y devuelve la segunda copia al Solicitante.
	3.	Cotiza tres proveedores y elabora "Tabla Comparativa de Cotizaciones" (Anexo F-1); en caso de que la cotización rebasa el importe establecido en la norma, la solicita por escrito.
	4.	Anota en original y copia de la "Requisición" el precio total de la compra y lo turna a la Secretaría de Abastecimientos.
	5.	Recibe "Requisición" y entrega original al departamento Solicitante, pide sello de recibido y archiva una copia.
	6.	Recibe y recaba firma de autorización al monto total de la compra en la "Requisición" de acuerdo a la norma establecida y la devuelve a Abastecimientos.
	7.	Recibe original de la "Requisición" y revisa que esté autorizada.
		En caso de no estar autorizada, la sella de cancelado y archiva.

PROCEDIMIENTOS

SECCION	TEMA
---------	------

	SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o/ABRIL/1993
	SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
	TEMA	NOCODIFICADAS	AUTORIZA

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
SECRETARIA DE ABASTECIMIENTOS	8.	Elaboración de la Orden de Compra Elabora manualmente en original y tres copias la "Orden de Compra" (Anexo F-7).
	9.	Recaba firma del Gerente de Abastecimientos o Gerente Regional en la "Orden de Compra", entrega original al Proveedor, la primera copia a Contabilidad, la segunda copia a Almacén y archiva la tercera.
	9.1	Cuando la mercancía no será entregada en Almacén por el Proveedor, obtiene fotostática a la "Orden de Compra" y la turna a Distribución para que recoja la mercancía en el lugar que ésta indica.
VIGILANTE		Recepción de Mercancía
	10.	Recibe al Proveedor, cuando se trata de alimento y/o empaque se comunica a Control de Calidad para que revise la mercancía. En caso contrario se comunica directamente con el Almacenista.
CONTROL DE CALIDAD	11.	Cuando se trata de alimento y/o empaque, revisa la mercancía especificada en la "Orden de Compra", indica al Almacenista si se recibe o no según corresponda, elabora "Control de Recepción o Rechazo de Materia Prima" (Anexo F-3) y entrega una copia a Abastecimientos. En caso de que el Proveedor no muestre su "Orden de Compra", consulta con el Almacenista el tipo de mercancía a recibir.
COMPRADOR O JEFE DE ABASTECIMIENTOS	11.1	Recibe copia del "Control de Recepción o Rechazo de Materia Prima" y en caso necesario se comunica con el Proveedor para aclarar las deficiencias de la mercancía.
	11.2	Mensualmente: Elabora en original "Relación de Rechazos u Observaciones" (Anexo F-8) y lo entrega al Gerente de Abastecimientos o Gerente Regional.
GERENTE DE ABASTECIMIENTOS O GERENTE REGIONAL	11.3	Recibe "Relación de Rechazos u Observaciones", lo revisa y cuando decida cambiar Proveedor, consulta con Desarrollo de Proveedores los afteos autorizados.

PROCEDIMIENTOS

SECCION	TEMA
---------	------

	SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o/ABRIL/1993
	SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
	TEMA	NÓ CODIFICADAS	AUTORIZA

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
ALMACENISTA	12.	Recibe mercancía que indica Control de Calidad y/o mercancía que no sea alimento o empaque, coteja "Factura o Remisión" original y copia que presenta el Proveedor contra la "Orden de Compra".
	12.1	Cuando la diferencia en cantidad de producto, sobrepasa a lo establecido en la norma, se rechaza.
	13.	Anota en el original y copia de la "Factura o Remisión" el número de Proveedor especificado en la "Orden de Compra".
	14.	Realiza conteo físico y lo coteja contra "Factura o Remisión", sella y firma ésta en original y copia.
	14.1	Cuando la cantidad recibida es diferente a lo indicado en la "Factura o Remisión", circula en ésta la cantidad a cancelar y anota la real.
KARDISTA	15.	Entrega original de la "Factura o Remisión" al Proveedor y la copia al Kardista.
	16.	Recibe copia de la "Factura o Remisión" y elabora manualmente en original y tres copias "Entrada por Remisión o Factura" (Anexo F-4).
ALMACENISTA	17.	Firma y sella el original y tres copias de la "Entrada por Remisión o Factura", entrega original a Contabilidad, la primera copia a Abastecimientos, la segunda al Proveedor y la tercera al Kardista.
KARDISTA	18.	Actualiza el kardax con la tercera copia de la "Entrada por Remisión o Factura" y la archiva con la copia de la "Factura o Remisión".
RECEPCIONISTA	19.	Al presentar el Proveedor su "Factura o Remisión" original, con la copia de la "Orden de Compra" y de la "Entrada por Remisión o Factura" a revisión, le entrega a cambio un "Contrarecibo" y la turna a Contabilidad.
CONTABILIDAD	19.1	Recibe las "Facturas o Remisiones", las revisa contra la "Entrada por Remisión o Factura" y tramita el pago.

PROCEDIMIENTOS

SECCION	TEMA
---------	------

	SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o/ABRIL/1993
	SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
	TEMA	NO CODIFICADAS	AUTORIZA

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
COMPRADOR O JEFE DE ABASTECIMIENTOS	19.2	Continúa procedimiento de Cuentas por Pagar.
	20.	<p>Seguimiento</p> <p>Diariamente: Recibe y coteja las "Entradas por Remisión o Factura" contra la "Orden de Compra" manual para identificar lo pendiente de recibir. En el caso de mercancía nacional se comunica con los Proveedores que no han entregado y aclara el retraso de la entrega; en el caso de mercancía extranjera, entrega la "Orden de Compra" al Gerente de Abastecimientos o Gerente Regional.</p>
	21.	Fin de Procedimiento.

PROCEDIMIENTOS

SECCION	TEMA
---------	------

	SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 10/ABRIL/1993
	SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
	TEMA	IMPORTACION	AUTORIZA

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
GERENTE DE ABASTECIMIENTOS	1.	<p>Inicio</p> <p>Diariamente: Accesa en el sistema SBT Compras, Menú de Reportes e imprime en un tanto: - * Artículos bajo Punto de Reorden * (Anexo R-1), el cual considera la explosión de materiales de la producción estimada.</p> <p>Quincenalmente: Recibe de Operaciones , "Proyección de Ventas" (Anexo R-10).</p> <p>Quincenalmente: Recibe de cualquier departamento en original y dos copias "Requisición" (Anexo F-5) y "Solicitud de Inversión" (Anexo F-6) de activo fijo, autorizada por el Corporativo, sella de recibido y devuelve una copia de cada una al Solicitante.</p>
	2.	<p>En caso de Compras Codificadas: Programa las compras de tres meses y/o reprograma para adelantarlas o atrasarlas de acuerdo a las existencias reales, consumo estimado y programación actual considerando el "Reporte de Artículos bajo Punto de Reorden" y la "Proyección de Ventas".</p>
	2.1	<p>Cuando es necesario reprogramar , se comunica con el Proveedor para modificar la fecha de entrega y/o la cantidad del pedido.</p>
	2.2	<p>Cuando cambió el precio y no es Proveedor único, busca alternos, en el caso de materia prima, empaque y equipo para preparación de alimentos, utiliza los autorizados por el Area Técnica.</p>
	2.3	<p>Cuando cambió el precio y es Proveedor único, le solicita el Aviso de Incremento por escrito y lo autoriza. En caso contrario, busca Proveedores alternos; en el caso de materia prima, empaque y equipo para preparación de alimentos, utiliza los autorizados por Desarrollo de Proveedores.</p>
	2.4	<p>Cuando es la primera compra y no es materia prima, empaque o equipo para preparación de alimentos, coliza tres Proveedores y elabora "Tabla Comparativa de Cotizaciones" (Anexo F-1); en caso de que la cotización rebase el importe establecido en la norma, la solicita por escrito.</p>

PROCEDIMIENTOS

SECCION	TEMA
---------	------

	SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o/ABRIL/1993
	SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
	TEMA	IMPORTACION	AUTORIZA

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
GERENTE DE ABASTECIMIENTOS	2.5	Cuando es la primera compra y es materia prima, empaque y equipo para preparación de alimentos, utiliza los Proveedores aprobados por el Area Técnica, cotiza, elabora "Tabla Comparativa de Cotizaciones" y elige el de mejores condiciones de compra.
	2.6	Cuando no es "Solicitud de Inversión" o Proveedor fijo, cotiza tres proveedores y elabora "Tabla Comparativa de Cotizaciones"; en caso de que la cotización rebase el importe establecido en la norma, la solicita por escrito.
	2.7	Cuando es "Solicitud de Inversión" o Proveedor fijo solicita "Factura Proforma" (Anexo F-9).
SECRETARIA DE ABASTECIMIENTOS SOLICITANTE	2.8	Continúa en la actividad no.4.
	3.	En el caso de Compras no Codificadas: Cotiza tres Proveedores y elabora "Tabla Comparativa de Cotizaciones" (Anexo F1); en caso de que la cotización rebase el importe establecido en la norma, solicita "Factura Proforma".
	3.1	Anota el precio total de la compra en la "Requisición" y la turna a la Secretaría de Abastecimientos.
	3.2	Recibe "Requisición" y entrega original al departamento Solicitante, recaba sello de recibido y archiva una copia.
	3.3	Recibe y recaba firma de autorización al monto total de la compra en la "Requisición" de acuerdo a la norma establecida y la devuelve a Abastecimientos.
	3.4	Recibe original de la "Requisición" y revisa esté autorizada; en caso contrario, la sella de cancelado y archiva. <u>Elaboración de la Orden de Compra</u>
	3.5	En el caso de Compras no Codificadas: Elabora manualmente en original y tres copias la "Orden de Compra" (Anexo F-7).
	3.6	Recaba firma del Gerente de Abastecimientos en la "Orden de Compra", la envía por fax al Proveedor, entrega la primera copia a Contabilidad, la segunda copia a Almacén y archiva la tercera copia con el original; continúa en la actividad no.5

PROCEDIMIENTOS

SECCION	TEMA
---------	------

	SISTEMA DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 10/ABRIL/1993
	SECCION COMPRAS	SUSTITUYE
	TEMA IMPORTACION	AUTORIZA

- RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
GERENTE DE ABASTECIMIENTOS	4.	<p>En el caso de las compras Codificadas: Accesa en el sistema SBT Compras, la opción Creación Orden de Compra (Anexo P-1) y captura los datos de la compra utilizando adicionalmente el "Catálogo de Proveedores" (Anexo R-5) para seleccionar el número de Proveedor y el "Catálogo de Artículos" (Anexo R-6) para seleccionar el código del artículo. Revisa que los datos capturados sean correctos, imprime en original y dos copias la "Orden de Compra" (Anexo F-2) y la firma de autorización.</p>
	4.1	<p>Cuando es reprogramación de alguna partida de la "Orden de Compra", accesa la corrección en la opción de Modificación por Planeación (Anexo P-2) e imprime la "Orden de Compra" en original y dos copias.</p>
SECRETARIA DE ABASTECIMIENTOS	4.2	<p>Separa "Orden de Compra", la envía po: fax al Proveedor, entrega la primera copia a Contabilidad y archiva el original y la segunda copia. En caso de que el Gerente de Abastecimientos no autorice la "Orden de Compra", la entrega al Comprador.</p> <p>Cancelación de Orden de Compra</p>
COMPRADOR	4.3	<p>Accesa en el Sistema SBT Compras, opción Cancelación de Orden de Compra (Anexo P-3) captura los datos de la "Orden de Compra", la sella de cancelado y devuelve a la Secretaría de Abastecimientos para archivo.</p>
GERENTE DE ABASTECIMIENTOS	5.	<p>Solicita información bancaria (nombre, número de cuenta y dirección).</p>
	6.	<p>Si de acuerdo al importe es necesario la "Carta de Crédito", según la norma establecida: Elabora en original y copia "Solicitud de Carta de Crédito Irrevocable" (Anexo F-10) para tramitarla, anexa la primera copia de la "Orden de Compra" y la entrega a Tesorería.</p>
	6.1	<p>Recibe vía telefónica o fax los datos de la "Carta de Crédito" (Anexo F-11) y lo informa por cualquier medio al Proveedor; continúa en la actividad no.8</p>

PROCEDIMIENTOS

SECCION	TEMA
---------	------

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 10/ABRIL/1993
SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
TEMA	IMPORTACION	AUTORIZA

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
GERENTE DE ABASTECIMIENTOS	7.	Si de acuerdo al importe no es necesaria la "Carta de Crédito", según la norma establecida: Elabora "Solicitud de Transferencia" (Anexo F-12) para informar los datos bancarios del Proveedor y solicitar transferencia de pago de la "Factura Proforma".
FINANZAS	7.1	Recibe "Solicitud de Transferencia", transfiere pago al Proveedor e informa la fecha en que será enviado, al Gerente de Abastecimientos.
GERENTE DE ABASTECIMIENTOS	7.2	Indica vía telefónica o por fax al Proveedor, la fecha en que recibirá el pago.
	8.	Recibe vía fax , "Factura del Proveedor" (Anexo F-13).
	9.	Al llegar la mercancía a la frontera, recibe llamada telefónica del Agente Aduanal para indicarle el tipo y cantidad de mercancía recibida de acuerdo a "Factura del Proveedor".
	9.1	Si el Agente Aduanal no ha recibido la "Factura del Proveedor", se la envía por fax.
	10.	Recibe llamada telefónica del Agente Aduanal para informar el costo global de la importación (impuestos y gastos).
	11.	Elabora "Solicitud de Expedición de Cheque" (Anexo F-14) por el costo global de la importación.
	11.1	Si se trata de activo fijo, entrega una copia al departamento del mismo nombre.
	12.	Traduce al español " Factura del Proveedor" en papel membrelado y la envía por fax al Agente Aduanal (Anexo F-15).
	13.	Elabora en original y copia "Declaración de Valor de Mercancía en Aduana" (Anexo D-1) y solicita firma al Representante legal de la empresa.
	14.	Comunica al Agente Aduanal envíe a recoger original de la "Declaración de Valor de Mercancía en Aduana" y el Cheque.

FALLA DE ORIGEN

PROCEDIMIENTOS

SECCION	TEMA
---------	------

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 10/ABRIL/1993
SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
TEMA	IMPORTACION	AUTORIZA

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
VIGILANTE	15.	<p>Recepción de la Mercancía</p> <p>Recibe al Proveedor, cuando se trata de alimento y/o empaque se comunica a Control de Calidad para que revise la mercancía y en caso contrario se comunica directamente con el Almacenista.</p>
CONTROL DE CALIDAD	16.	<p>Cuando se trata de alimento y/o empaque, revisa la mercancía especificada en la "Orden de Compra", indica al Almacenista si se recibe o no según corresponda, elabora "Control de Recepción o Rechazo de Materia Prima" (Anexo F-3) y entrega una copia a Abastecimientos. En caso de que el Proveedor no muestre su "Orden de Compra" consulta con el Almacenista el tipo de mercancía a recibir.</p> <p>Si la mercancía no cubre las características necesarias, indica al Almacenista mantenerla por separado para la verificación por parte de la Aseguradora correspondiente.</p>
COMPRADOR	16.1	<p>Recibe "Control de Recepción o Rechazo de Materia Prima"; en el caso de la mercancía codificada accesa las observaciones en el Sistema SBT Compras, opción Calificación del Proveedor y en el caso de mercancía no codificada elabora "Relación de Rechazos u Observaciones" (Anexo F-8) y los entrega al Gerente de Abastecimientos .</p>
GERENTE DE ABASTECIMIENTOS	16.2	<p>Se comunica con el Proveedor para aclarar la situación y en el caso de rechazo de la mercancía, tramita el cobro del seguro.</p>
COMPRADOR	16.3	<p>Mensualmente:</p> <p>En el caso de mercancía codificada: Accesa en el Sistema SBT Abastecimientos e imprime el Reporte de "Calificación de Proveedores" (Anexo R-7). En el caso de mercancía no codificada: Cuantifica la "Relación de Rechazos u Observaciones" y en ambos casos las entrega al Gerente de Abastecimientos.</p>
GERENTE DE ABASTECIMIENTOS	16.4	<p>Recibe "Calificación de Proveedores" y/o Relación de Rechazos u Observaciones", cuando decida cambiar de Proveedor y se trate de materia prima, empaque y equipo para preparación de alimentos, consulta con Desarrollo de Proveedores, los alternos autorizados.</p>

104 FALLA DE ORIGEN

PROCEDIMIENTOS

SECCION	TEMA
---------	------

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o/ABRIL/1993
SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
TEMA	IMPORTACION	AUTORIZA

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
ALMACENISTA	17.	Recibe mercancía que indica Control de Calidad y/o mercancía que no sea alimento o empaque. En caso de mercancía codificada: Coteja "Factura o Remisión" que presenta el Proveedor contra el "Reporte de Orden de Compra por número de Proveedor" (Anexo R-2). En el caso de mercancía no codificada: Coteja "Factura o Remisión que presenta el Proveedor contra la copia de la "Orden de Compra".
	17.1	Cuando lo recibido es mayor a lo establecido en la norma, no recibe el excedente.
	18.	Realiza conteo físico y lo coteja contra la "Factura o Remisión", sella y firma ésta en original y copia.
	18.1	Cuando la cantidad recibida es diferente contra "Factura o Remisión", circula la cantidad a cancelar y anota la real.
KARDISTA	19.	En el caso de mercancía no codificada: Elabora en original y dos copias "Entrada por Remisión o Factura" (Anexo F-4) con folio de gastos, entrega original a Contabilidad y la primera copia a Abastecimientos.
	19.1	Actualiza el kardex con la segunda copia de la "Entrada por Remisión o Factura" (Anexo F-4), la archiva y continúa en la actividad no.21.
	20.	En el caso de mercancía codificada: Accesa en el Sistema SBT en la opción de Recepción de Orden de Compra (Anexo P-2) y captura los datos de la copia de la "Factura o Remisión" para actualizar el inventario, revisa los datos capturados e imprime dos tantos de la "Entrada por Remisión o Factura"
	20.1	Firma y sella los dos tantos de la "Entrada por Remisión o Factura", un tanto lo entrega a Contabilidad y otro lo archiva con la copia (s) de la "Factura(s) o Remisión (es)" del día
CONTABILIDAD	21.	Recibe del Agente Aduanal la "Cuenta de Gastos" (Anexo F-16), le entrega "Contrarecibo" y la turna al Gerente de Abastecimientos.
GERENTE DE ABASTECIMIENTOS	22.	Recibe "Cuenta de Gastos", firma de autorización, obtiene una fotostática y devuelve original a Contabilidad.

PROCEDIMIENTOS

SECCION	TEMA
---------	------

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 10/ABRIL/1993
SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
TEMA	IMPORTACION	AUTORIZA

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
CONTABILIDAD	23.	Recibe "Cuenta de Gastos", la analiza y determina si tiene saldo a favor o en contra, por el Cheque expedido anteriormente.
	23.1	Si es necesario expide otro Cheque por la diferencia o le solicita el sobrante al Agente Aduanal.
GERENTE DE ABASTECIMIENTO	24.	Recibe del Proveedor v/a mensajería, "Factura" original, elabora "Memorándum para comprobar el Cheque" (Anexo F-17), le anexa la "Factura" y lo entrega solicitando sello de recibido. Seguimiento:
	25.	Diariamente: Recibe del Comprador Reporte de "Ordenes de Compra Pendientes de Recibir" (Anexo R-8), identifica Proveedores extranjeros y se comunica con éstos para aclarar el retraso de la entrega.
	25.1	Recibe del Comprador la "Orden de Compra" pendiente de recibir de Proveedor extranjero y se comunica con éste para aclarar el retraso de la entrega.
	26.	Fin de Procedimiento.

PROCEDIMIENTOS

SECCION	TEMA
---------	------

	SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o/ABRIL/1993
	SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
	TEMA	EFFECTIVO	AUTORIZA

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
COMPRADOR O JEFE DE ABASTECIMIENTOS	1.	<p>Inicio</p> <p>Ver de la actividad no.1 a la 2.5 del procedimiento de Compras Codificadas o en su caso de la actividad no.1 a la 7 del procedimiento de Compras no codificadas.</p> <p>Elaboración de la Orden de Compra</p>
	2.	Ver de la actividad no.3 a la 5.2 del procedimiento de Compras Codificadas o en su caso de la actividad no.8 a la 9.1 del procedimiento de Compras no Codificadas.
	3.	Cuando el monto de una "Orden de Compra" (Anexo F-2 o F-7) ya autorizada, amerita pagarse en efectivo de acuerdo a las normas, elabora "Vale de Caja" (Anexo F-18) y lo entrega en la Caja para intercambiarlo por efectivo.
	4.	Realiza la compra directamente en el establecimiento o empresa especificada en la "Orden de Compra" y solicita original de la "Factura del Proveedor" (Anexo F-13) que cubra los requisitos fiscales.
KARDISTA		<p>Recepción de la Mercancía</p> <p>5. Muestra el (los) artículo (s) al Almacenista, solicita sello y firma en el original de la "Factura del Proveedor" y le entrega una copia.</p>
	6.	<p>En caso de mercancía codificada: Accesa en el Sistema SBT en la opción de Recepción de Orden de Compra (Anexo P-5) y captura los datos de la copia de la "Factura o Remisión" para actualizar el inventario, revisa los datos capturados e imprime en original y dos copias la "Entrada por Remisión o Factura" (Anexo F-4).</p> <p>En caso de mercancía no codificada: Elabora manualmente en original y tres copias la "Entrada por Remisión o Factura".</p>
ALMACENISTA	7.	Firma y sella el original y copias de la "Entrada por Remisión o Factura", entrega original a Contabilidad, la primera copia a Abastecimientos y en ambos casos archiva la segunda copia.
COMPRADOR O JEFE DE ABASTECIMIENTOS	8.	Entrega el artículo al Solicitante y recaba firma de recibido en el original de la "Factura del Proveedor".

PROCEDIMIENTOS

SECCION	TEMA
---------	------

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 10/ABRIL/1993
SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
TEMA	EFFECTIVO	AUTORIZA

RESPONSABLE	No.	ACTIVIDAD
COMPRADOR O JEFE DE ABASTECIMIENTOS	9.	Obtiene fotocopia de la "Factura del Proveedor", la anexa al original de la "Orden de Compra" y la archiva.
	10.	Entrega original de la "Factura del Proveedor" en la Caja recibiendo a cambio el original del "Vale de Caja".
	11.	Anexa el original del "Vale de Caja" al original de la "Orden de Compra" y la archiva nuevamente.
	12.	Ver de la actividad no.15 a 15.1 del procedimiento de Compras Codificadas o en su caso la actividad no.2.1 del procedimiento de Compras no Codificadas.
	13.	Fin del procedimiento.

PROCEDIMIENTOS

SECCION AN	TEMA F
---------------	-----------

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o./ABRIL/1993.
SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
TEMA	ANEXOS	AUTORIZA

FORMAS

- F-1 TABLA COMPARATIVA DE COTIZACIONES
- F-2 ORDEN DE COMPRA POR SISTEMA
- F-3 CONTROL DE RECEPCION O RECHAZO DE MATERIA PRIMA
- F-4 ENTRADA POR REMISION O FACTURA
- F-5 REQUISICION
- F-6 SOLICITUD DE INVERSION
- F-7 ORDEN DE COMPRA MANUAL
- F-8 RELACION DE RECHAZOS U OBSERVACIONES
- F-9 FACTURA PROFORMA
- F-10 SOLICITUD DE CARTA DE CREDITO IRREVOCABLE
- F-11 CARTA DE CREDITO
- F-12 SOLICITUD DE TRANSFERENCIA
- F-13 FACTURA DEL PROVEEDOR
- F-14 SOLICITUD DE EXPEDICION DE CHEQUE
- F-15 TRADUCCION DE LA FACTURA
- F-16 CUENTA DE GASTOS
- F-17 MEMORANDUM PARA ENTREGAR FACTURA ORIGINAL
- F-18 VALE DE CAJA

PROCEDIMIENTOS

SECCION AN	TEMA F-2
---------------	-------------

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 10/ABRIL/1993.
SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
TEMA	ORDEN DE COMPRA POR SISTEMA	AUTORIZA

				1978			
				Pag. 1			
MONEST. PROM. AGEN. DEL NORTE S.A. C. S. ESTACION DEL ALTO NORTE							
				11/14/93			
MONTEALEY, EL 64000 818/775-2484				PESO 30 PLS			
CATAVILLA 334				ALMACEN			
1	1.287,00	CJ.	10 EC.	328 PAJA CHIVILLA COT 3/8" PMP/PT/10	01/20/93	49,648	89.287,718
2	1.287,00	CJ.	10 EC.	328 PAJA CHIVILLA COT 3/8" PMP/PT/10	01/13/93	49,648	89.287,718
3	1.287,00	CJ.	10 EC.	328 PAJA CHIVILLA COT 3/8" PMP/PT/10	02/02/93	49,648	89.287,718
4	1.287,00	CJ.	10 EC.	328 PAJA CHIVILLA COT 3/8" PMP/PT/10	02/16/93	49,648	89.287,718
5	1.287,00	CJ.	10 EC.	328 PAJA CHIVILLA COT 3/8" PMP/PT/10	03/02/93	49,648	89.287,718
6	1.287,00	CJ.	10 EC.	328 PAJA CHIVILLA COT 3/8" PMP/PT/10	03/16/93	49,648	89.287,718
7	1.287,00	CJ.	10 EC.	328 PAJA CHIVILLA COT 3/8" PMP/PT/10	04/02/93	49,648	89.287,718
8	1.287,00	CJ.	10 EC.	328 PAJA CHIVILLA COT 3/8" PMP/PT/10	04/16/93	49,648	89.287,718
				E. S. A.		RESUMEN	
				334		1978	
				TOTAL		1.191.546,718	

FALLA DE ORIGEN

PROCEDIMIENTOS

SECCION AN	TEMA F-5
---------------	-------------

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o./ABRIL/1993.
SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
TEMA	REQUISICION	AUTORIZA

REQUISICION															
DEPARTAMENTO SOLICITANTE: _____										SOLICITADO POR: _____					
TIPO DE COMPRA:		DISPENSACIONES:				FECHA:									
PRELIMINAR		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		<input type="radio"/>		ELABORACION:							
YA HA SIDO COMPRADA		<input type="radio"/>		JUSTIFICACION:				SE EXTENDE NECESARIA:							
MATERIA		<input type="radio"/>		_____				ULTIMA COMPRA:							
OCASIONAL		<input type="radio"/>		_____				No. DE OJOS DE COMPRA:							
DATOS DE LA COMPRA															
No.	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	MATERIAL	COLOR	BIBEL	MEDIDAS				CARGO/ PROVEEDOR	VALORES			
							MEDIO	LARGO	ANCHO	GROSOR		UNIDADES	TOTAL		
1															
2															
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
VALORES DE MONEDAS DIFERENTES										AUTORIZACION		AUTORIZACION		TOTAL	

PROCEDIMIENTOS

SECCION AN	TEMA F-7
---------------	-------------

	SISTEMA DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o/ABRIL/1993.
	SECCION COMPRAS	SUSTITUYE
	TEMA ORDEN DE COMPRA MANUAL	AUTORIZA

Orden de Compra

				Requisición	
				Fecha	
				Entrega Requerida	
				Condiciones	
Embarcar a:				Forma de Embarque	L.A.B.
Partida	Cantidad	Unidad	Descripción	Precio Unitario	Precio Total

Favor de citar el número de nuestro pedido en todos los pedidos, facturas y anotaciones de embarques.

Director de Compras

PROCEDIMIENTOS

SECCION AN	TEMA F-10
---------------	--------------

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o/ABRIL/1993.
SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
TEMA	SOLICITUD DE CARTA DE CREDITO IRREVOCABLE	AUTORIZA

SOLICITUD DE CARTA DE CREDITO IRREVOCABLE

FECHA: _____

PROVEEDOR: _____ CONTACTO: _____

DIRECCION: _____

TIPO DE PAGO: _____ IMPORTE: _____

LETRAS

CONCEPTO: _____

PRESENTACION DE:

A) COPIA DE FACTURA COMERCIAL	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B) ORIGINAL CONOCIMIENTO DE EMBARQUE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C) COPIA DE ORDEN DE COMPRA No. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

BANCO: _____

DIRECCION: _____

FECHA LIMITE DE EMBARQUE: _____

TRANSPORTE:

DE _____ A _____ TIPO _____

DE _____ A _____ TIPO _____

DE _____ A _____ TIPO _____

AGENTE
ADJUDICATARIO: _____

DIRECCION: _____

VIA DE ENTRADA: _____

OBSERVACIONES: _____

FIRMA DEL SOLICITANTE

PROCEDIMIENTOS

SECCION AN	TEMA F-11
---------------	--------------

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 10/ABRIL/1993.
SECCION	COMPRAS	BUSTITUYE
TEMA	CARTA DE CREDITO	AUTORIZA

D-2-1190-1



FOLIO
A 065154

PAGARE

CEDENTE	TIPO DE CREDITO	FECHA DE VENCIMIENTO	DIVISA	TASA	MONTANTE	AUTORIZACION LIC. GABY NATA
		05/04/1993	MX	23.75%	N \$ 11'200,000.00	
FONDO	FECHA DE SUSCRIPCION		REDESQUEMTO	COMISION SIN INCLUIR		
PROG	ACTIVIDAD DE ENCAJE	08/03/93	<input type="checkbox"/> S. NO <input type="checkbox"/> S. SI	S/C		
			COPRO DE INTERESES <input type="checkbox"/> S. NO <input type="checkbox"/> S. SI	RECOMENDACION <input type="checkbox"/> S. NO <input type="checkbox"/> S. SI		

CUENTA CORRIENTE

POR ESTE PAGARE MOS OBLIGO MOS PAGAR INCONDICIONALMENTE A LA ORDEN DE BANCO MERCANTIL DEL NORTE, S.A. LA CANTIDAD DE 10NCE MILLONES DOSCIENTOS MIL NUEVOS PESOS 007100 MXN

EL DIA 05 DE ABRIL DE 1993 EN ESTA CIUDAD DE EN LA DE MONTERREY, N. L. A ELECCION DEL BANCO MERCANTIL DEL NORTE, S.A. Y A EFECTO DE LOS SUSCRIPTORES DE ESTE PAGARE REALIZAN AL NUEVO DE SU DOMICILIO EL IMPORTE DE ESTE PAGARE DEVENIDO EN 11'200,000.00 PESOS A PARTIR DE 05/04/1993 HASTA EL DIA DE SU VENCIMIENTO AL TIPO MENCIONADO Y DEBERAN SER CUBIERTOS EN LA FORMA DE 05/04/1993 EN CASO DE MOROSIDAD QUE CAUSARA AL TITULO CAUSARA INTERESES AL TASA DE 23.75% A PARTIR DE LA FECHA DE VENCIMIENTO DE ESTE PAGARE A LA FECHA DE PAGO EL PAGO SE HARA EFECTIVO EN LA CIUDAD DE MONTERREY, N. L. DE 05 DE ABRIL DE 93

NOMBRE _____ DIRECCION _____ POF. ADON _____

MONEDA _____ DIRECCION _____ POF. ADON _____

PROCEDIMIENTOS

SECCION AN	TEMA F-12
---------------	--------------

SISTEMA DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 10/ABRIL/1993.
SECCION COMPRAS	SUSTITUYE
TEMA SOLICITUD DE TRANSFERENCIA	AUTORIZA

SOLICITUD DE TRANSFERENCIA

FECHA: _____

PROVEEDOR: _____ IMPORTE: _____
LITROS

LETRAS

CONCEPTO: _____

NO. DE ORDEN DE COMPRA _____

DATOS BANCARIOS:

BANCO: _____

DIRECCION: _____

FIRMA DEL SOLICITANTE

PROCEDIMIENTOS

SECCION AN	TEMA F-13
---------------	--------------

SISTEMA DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 10/ABRIL/1993.
SECCION COMPRAS	SUSTITUYE
TEMA FACTURA DEL PROVEEDOR	AUTORIZA

MINUTEMAN TRADING, INC.
ROUTE 111
POST OFFICE BOX 101
MILLWOOD, VIRGINIA 22644

TELEPHONE
804-224-2111
804-224-1118
FAX 804-224-1236
FLEETS ONLY TO 804-224-1111

Reforma 404 3er PISO
Mexico, D.F.
C.P. 06600

Order	ATTN: Dr. Armando Cuana Iriarte	Invoice No.	274/92	Date	9-3-92
Shipped from	Fax No/FX 9-2-92	Delivery Order			
Mark	FAX #: 01152-5111-7486				

Quantity	Product	Price	Amount
50	V/Slicar & Multi-box & Holder	\$ 20.00	\$ 1,000.00
		UPS	\$ 27.17
		BANK WIRE FEE	\$ 1,027.17
		TOTAL DUE	\$ 3.00
			<u>\$ 1,030.17</u>

Shipped To:
E.Z. Warehouse, Inc.
805 E. Gale Street
Laredo, TX. 78041

Dear Dr. Iriarte:

In reference to our fax dated Sept. 2, 1992, the present price is \$ 20.00 a piece. Shipment to Laredo is immediate, one the money reaches our bank account. Wiring information is as follows:

Federal Reserve Bank P.O. Box 27622 Richmond, VA. 23261	Bank of Clarke County P.O. Box 391 Berryville, VA. 22611
---	--

ABA #0310 0003 3 Minuteman Trading, Inc.
Account # 1 119 230
ABA #0514 0251 8

THANK YOU
Minuteman

TELEPHONE & Service Charge of 1% per month (10% per annum) on the minimum payment by you will be added to the balance unpaid after 30 days.

NOTICE: If the merchandise received by the obligor is damaged, is not as described, or if the quantity received does not agree with the quantity shown printed hereon, the obligor's responsibility is limited. All claims for damaged or missing merchandise must be reported to the obligor immediately. If the merchandise is not as described, the obligor must be notified immediately. If the merchandise is not as described, the obligor must be notified immediately. If the merchandise is not as described, the obligor must be notified immediately. If the merchandise is not as described, the obligor must be notified immediately.

PROCEDIMIENTOS

SECCION AN	TEMA F-14
---------------	--------------

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o./ABRIL/1993.
SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
TEMA	SOLICITUD DE EXPEDICION DE CHEQUE	AUTORIZA

ORDEN DE EXPEDICION DE CHEQUE,

Fecha _____ Del Banco _____ No. _____

Por \$ _____

A favor de: _____

Por concepto de: _____

APLICACION

CTA.	SCTA.	SSCTA.	PARCIAL	DEBE	HABER

Autoriza

Prepara

Mesa Pasa

PROCEDIMIENTOS

SECCION AN	TEMA F-15
---------------	--------------

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o/ABRIL/1993.
SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
TEMA	TRADUCCION DE LA FACTURA	AUTORIZA

TRADUCCION DE LA FACTURA No. 274/92
DE HEBUTOW TRADING, INC.

50 V/SLICER AND MULTI BOX AND HOLDER - CINCUENTA REBAKADORES DE VERDURA EN
PLASTICO DURO Y NAVAJAS DE ACERO, -
CON SU MULTICAJA Y CONTENEDOR TAM-
BIEN DE PLASTICO.

México, D.F.

PROCEDIMIENTOS

SECCION AN	TEMA F-17
---------------	--------------

	SISTEMA DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o/ABRIL/1993.
	SECCION COMPRAS	SUSTITUYE
	TEMA MEMORANDUM PARA ENTREGAR FACTURA ORIGINAL	AUTORIZA

Memorandum

Para: SR. ALEJANDRO LOPEZ LOPEZ
De: GERENTE RECURSOS MATERIALES

Fecha: 03 de ABRIL 1992.
Referencia:

Asunto: EL QUE SE INDICA.

Ajunto al presente encontrará la factura original No. 276/92 de nuestro proveedor Minutaman Trading, Inc. con el número de entrada al almacén, para su correcta comprobación.

Sin otro particular, quedo de usted.

ATENTAMENTE



C.c.p. Archivo
AGI/4497g

04-XI-92

PROCEDIMIENTOS

SECCION AN	TEMA F-1B
---------------	--------------

	SISTEMA DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o ABRIL/1993.
	SECCION COMPRAS	SUSTITUYE
	TEMA VALE DE CAJA	AUTORIZA

VALE PROVISIONAL DE CAJA		\$	
IMPORTE (EN LETRAS)			
CONCEPTO			
CONTROL	FECHA	AUTORIZADO POR	RECIBIDO POR
	2051		

PROCEDIMIENTOS

SECCION AN	TEMA R
---------------	-----------

	SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o/ABRIL/1993.
	SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
	TEMA	ANEXOS	AUTORIZA

REPORTES

- R-1 ARTICULOS BAJO PUNTO DE REORDEN
- R-2 ORDEN DE COMPRA POR NUMERO DE PROVEEDOR
- R-3 EXISTENCIAS SOBRE STOCK
- R-4 REPORTE DE SALIDAS
- R-5 CATALOGO DE PROVEEDORES
- R-6 CATALOGO DE ARTICULOS
- R-7 CALIFICACION DE PROVEEDORES
- R-8 ORDENES DE COMPRA PENDIENTES DE RECIBIR
- R-9 PROYECCION DE VENTAS

PROCEDIMIENTOS

SECCION AN	TEMA R-1
---------------	-------------

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o/ABRIL/1993.
SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
TEMA	ARTICULOS BAJO PUNTO DE REORDEN	AUTORIZA

Forma 1 12-24/92

REPORTE DE ARTICULOS BAJO PUNTO DE REORDEN

FECHA 12-24/92

CLASE	DESCRIPCION	EXISTENCIA	PT. MEMBR.	DIFERENCIA
Clase #21				
309	WELLEN PASTA DE RES	0	30	-30
310	WELLEN PIZARRAS	0	13	-13
311	WELLEN TIENDA PELLAS	0	26	-26
322	WELLEN CHAMPAGNO	66	200	-134
314	WELLEN CROZITO	55	55	-5
317	WEL MAPLE CONFETA PUNCONAN	0	10	-10
308	WEL FUD COMPESITE PAMM.	2	30	-28
321	WELLA WELLMONT	2	23	-21
323	WELLMONTA DE 55 grs.	170	26	-144
324	WELLMONTA	2	100	-98
331	WELLA DE 100g JAMONILLO	0	200	-200
332	WELLA DE 100g	0	2,000	-1,999
333	WELLA DE 100g	0	200	-199
334	WELLA DE 100g	0	200	-199
335	WELLA DE 100g	0	100	-99
336	WELLA DE 100g	0	200	-199
337	WELLA DE 100g	0	10	-9
338	WELLA DE 100g	0	60	-59
339	WELLA DE 100g	0	15	-14
340	WELLA DE 100g	0	0	-0
341	WELLA DE 100g	0	200	-199
342	WELLA DE 100g	0	0	-0
343	WELLA DE 100g	0	100	-99
Clase #22				
302	WELLA DE 100g	0	0	-0
303	WELLA DE 100g	0	10	-10
304	WELLA DE 100g	0	10	-10
305	WELLA DE 100g	0	10	-10
306	WELLA DE 100g	0	10	-10
307	WELLA DE 100g	0	10	-10
308	WELLA DE 100g	0	10	-10
309	WELLA DE 100g	0	10	-10
310	WELLA DE 100g	0	10	-10
311	WELLA DE 100g	0	10	-10
312	WELLA DE 100g	0	10	-10
313	WELLA DE 100g	0	10	-10
314	WELLA DE 100g	0	10	-10
315	WELLA DE 100g	0	10	-10
316	WELLA DE 100g	0	10	-10
317	WELLA DE 100g	0	10	-10
318	WELLA DE 100g	0	10	-10
319	WELLA DE 100g	0	10	-10
320	WELLA DE 100g	0	10	-10
321	WELLA DE 100g	0	10	-10
322	WELLA DE 100g	0	10	-10
323	WELLA DE 100g	0	10	-10
324	WELLA DE 100g	0	10	-10
325	WELLA DE 100g	0	10	-10
326	WELLA DE 100g	0	10	-10
327	WELLA DE 100g	0	10	-10
328	WELLA DE 100g	0	10	-10
329	WELLA DE 100g	0	10	-10
330	WELLA DE 100g	0	10	-10
331	WELLA DE 100g	0	10	-10
332	WELLA DE 100g	0	10	-10
333	WELLA DE 100g	0	10	-10
334	WELLA DE 100g	0	10	-10
335	WELLA DE 100g	0	10	-10
336	WELLA DE 100g	0	10	-10
337	WELLA DE 100g	0	10	-10
338	WELLA DE 100g	0	10	-10
339	WELLA DE 100g	0	10	-10
340	WELLA DE 100g	0	10	-10
341	WELLA DE 100g	0	10	-10
342	WELLA DE 100g	0	10	-10
343	WELLA DE 100g	0	10	-10
344	WELLA DE 100g	0	10	-10
345	WELLA DE 100g	0	10	-10
346	WELLA DE 100g	0	10	-10
347	WELLA DE 100g	0	10	-10
348	WELLA DE 100g	0	10	-10
349	WELLA DE 100g	0	10	-10
350	WELLA DE 100g	0	10	-10
351	WELLA DE 100g	0	10	-10
352	WELLA DE 100g	0	10	-10
353	WELLA DE 100g	0	10	-10
354	WELLA DE 100g	0	10	-10
355	WELLA DE 100g	0	10	-10
356	WELLA DE 100g	0	10	-10
357	WELLA DE 100g	0	10	-10
358	WELLA DE 100g	0	10	-10
359	WELLA DE 100g	0	10	-10
360	WELLA DE 100g	0	10	-10
361	WELLA DE 100g	0	10	-10
362	WELLA DE 100g	0	10	-10
363	WELLA DE 100g	0	10	-10
364	WELLA DE 100g	0	10	-10
365	WELLA DE 100g	0	10	-10
366	WELLA DE 100g	0	10	-10
367	WELLA DE 100g	0	10	-10
368	WELLA DE 100g	0	10	-10
369	WELLA DE 100g	0	10	-10
370	WELLA DE 100g	0	10	-10
371	WELLA DE 100g	0	10	-10
372	WELLA DE 100g	0	10	-10
373	WELLA DE 100g	0	10	-10
374	WELLA DE 100g	0	10	-10
375	WELLA DE 100g	0	10	-10
376	WELLA DE 100g	0	10	-10
377	WELLA DE 100g	0	10	-10
378	WELLA DE 100g	0	10	-10
379	WELLA DE 100g	0	10	-10
380	WELLA DE 100g	0	10	-10
381	WELLA DE 100g	0	10	-10
382	WELLA DE 100g	0	10	-10
383	WELLA DE 100g	0	10	-10
384	WELLA DE 100g	0	10	-10
385	WELLA DE 100g	0	10	-10
386	WELLA DE 100g	0	10	-10
387	WELLA DE 100g	0	10	-10
388	WELLA DE 100g	0	10	-10
389	WELLA DE 100g	0	10	-10
390	WELLA DE 100g	0	10	-10
391	WELLA DE 100g	0	10	-10
392	WELLA DE 100g	0	10	-10
393	WELLA DE 100g	0	10	-10
394	WELLA DE 100g	0	10	-10
395	WELLA DE 100g	0	10	-10
396	WELLA DE 100g	0	10	-10
397	WELLA DE 100g	0	10	-10
398	WELLA DE 100g	0	10	-10
399	WELLA DE 100g	0	10	-10
400	WELLA DE 100g	0	10	-10

FALLA DE ORIGEN

PROCEDIMIENTOS

SECCION AN	TEMA R2
---------------	------------

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 10/ABRIL/1993.
SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
TEMA	ORDEN DE COMPRA POR NUMERO DE PROVEEDOR	AUTORIZA

Numero Artículo Proveedor	Fecha Rec. Descripción	Cantidad Orden	Cantidad Recibida	Costo Unitario	Saldo Vire
10 Proc. / S.M. Ord. # 00001 / 1132					
443	18/02/92	30,000	30,000	37,002.00	.00
	TAPA 4114				
443	18/02/92	30,000	0,000	37,001.00	1,112,030.00
	TAPA 4111				
10 Proc. / S.M. Ord. # 00010 / 1137					
440	18/03/92	130,000	0,000	28,532.73	4,782,912.50
	POPCL PALMADO 12"111"				
10 Proc. / S.M. Ord. # 00050 / 1147					
441	12/02/92	40,000	3,300	21,729.00	900,309.50
	FIBRA MEDIA SCOTCH P-31				
441	22/01/92	40,000	0,000	21,729.00	900,309.50
	FIBRA MEDIA SCOTCH P-31				
442	12/02/92	30,000	0,000	18,340.00	540,000.50
	FIBRA MEDIA SCOTCH BRITE				
442	22/01/92	30,000	0,000	18,340.00	540,000.50
	FIBRA MEDIA SCOTCH BRITE				
10 Proc. / S.M. Ord. # 00020 / 1148					
711	12/02/92	40,000	33,000	12,340.00	84,520.50
	LAMPICHO BIC				
711	12/01/92	40,000	0,000	12,340.00	491,404.50
	LAMPICHO BIC				
712	12/02/92	20,000	20,000	8,200.00	.00
	PUNTILLAS 8,7				
712	12/01/92	20,000	1,300	8,200.00	241,000.50
	PUNTILLAS 8,7				
10 Proc. / S.M. Ord. # 00012 / 1149					
292	12/01/92	20,000	0,000	9,750.00	425,002.50
	MATEMÁTICA HOLSTEIN PORTON				
10 Proc. / S.M. Ord. # 207043 / 1170					
71	12/02/92	80,000	3,000	212,291.00	16,992,791.00
	CARNE BEE 30-30				
10 Proc. / S.M. Ord. # 000044 / 1171					
40	12/02/92	12000,000	12000,000	802.37	.00
	RETROSEMO L101010				
10 Proc. / S.M. Ord. # 000354 / 1172					
490	12/02/92	30,000	0,000	11,540.00	346,000.00
	OSIM. MOPHITAM PAPER				
490	12/01/92	30,000	0,000	11,540.00	346,000.00

PROCEDIMIENTOS

SECCION AN	TEMA R5
---------------	------------

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o/ABRIL/1993.
SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
TEMA	CATALOGO DE PROVEEDORES	AUTORIZA

Fecha: 04/16/93 Reporte de Proveedores Resumido P. g. 1
(Por Clave de Prov.)

No. Proveedor	Nombre	Tel.	Cred. Disp.	Cargo	Balance
000001				0	0
	0 Compras AAF :		0 Balance :		
000004	DARRANCO ALIMENTOS, S.A.	Tel. 919/367-6222	Cred. Disp. 19,997,898,149		
	0 Compras AAF :	1,850	Balance :	2,101,850	
000005	CONVERNES, S.A. DE C.V.	Tel. 912/235-2166	Cred. Disp. 19,820,417,962		
	0 Compras AAF :		94,692 Balance :	179,582,036	
000007	CIA. NESTLE, S.A. DE C.V.	Tel. 919/310-6150	Cred. Disp. 19,327,207,345		
	0 Compras AAF :		50,212 Balance :	72,792,154	
000008	DISTRIBUIDORA COMERCIAL, S.A.			0	0
	0 Compras AAF :		0 Balance :		
000011	IFF DE MENED, S.A. DE C.V.	Tel. 222-7475	Cred. Disp.	0	0
	0 Compras AAF :		0 Balance :		
000011	EDUI. REP. Y REPAC., S.A.	Tel. 357-7767	Cred. Disp.	0	0
	0 Compras AAF :		0 Balance :		
000024	FRUCCITOS DE MAIZ, S.A. DE C.V.	Tel. 905-541-3140	Cred. Disp. 19,943,122,755		
	0 Compras AAF :		42,642 Balance :	56,847,261	
000025	MA ALIMENTOS, S.A. DE C.V.	Tel. 919-670-1222	Cred. Disp. 19,671,876,141		
	0 Compras AAF :		126,976 Balance :	128,101,928	
000026	OLIMPIA EDJA, S.A. DE C.V.			0	0
	0 Compras AAF :		0 Balance :		
000026	PLANTES Y PROTECT. INDUSRI.			0	0
	0 Compras AAF :		0 Balance :		
000028	NACIONAL SALINERA, S.A.	Tel. 915/251-0742	Cred. Disp. 17,977,699,329		
	0 Compras AAF :		0 Balance :		
000028	SUCAR, S.A.	Tel. 501-7130	Cred. Disp.	0	0
	0 Compras AAF :		0 Balance :		
000029	PROVEEDORA DE ENPAQUETADORA	Tel. 905/643-0689	Cred. Disp. 19,997,482,771		
	0 Compras AAF :		4,228 Balance :	2,317,228	
000027	COMPANIA ENAR, S.A.	Tel. 919/331-3825	Cred. Disp. 19,979,110,268		
	0 Compras AAF :		756 Balance :	20,889,751	
000042	ENVASES CUERVAS	Tel. 919/369-2317	Cred. Disp. 19,997,249,999		
	0 Compras AAF :		0 Balance :	2,750,000	

FALLA DE ORIGEN

PROCEDIMIENTOS

SECCION AN	TEMA R-6
---------------	-------------

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o/ABRIL/1993.
SECCION	COMPRAS	SUBSTITUYE
TEMA	CATALOGO DE ARTICULOS	AUTORIZA

*Pagina: 1
FECHA 12/23/92

CATALOGO DE ARTICULOS

ARTICULO	DESCRIPCION	PRESENTACION			
209	CATSUP QUEBETARO	BT.	Con	4.000	KG.
206	NETO	CH.	Con	30.000	PZ.
212	BALCHICHA VIENA FUD	PO.	Con	50.000	PZ.
213	CEBOLLA BLANCA	BL.	Con	5.000	KG.
218	LECHUGA ROMANA	MR.	Con	12.000	PZ.
218	SAL REFINADA	BL.	Con	1.000	KG.
219	ACEITE GIRASOL DEDD. COCIMERA	BT.	Con	20.000	LT.
220	COFFE MATE (IMP)	CJ.	Con	1000.00	BL.
221	TOCINO AHUMADO	PO.	Con	1.059	KG.
225	MEZCLA TACO PIZZA	PO.	Con	0.121	KG.
226	MEZCLA SALSA PIZZA UNIV. 5110-1	PO.	Con	0.170	KG.
228	PASTA DE TOMATE	LA.	Con	3.600	KG.
230	BAJAS	BT.	Con	15.000	KG.
233	PIÑIENTO MORRON VERDE	BL.	Con	1.000	KG.
234	MARINA SUPEDIA	BL.	Con	10.000	KG.
238	CHILES SERRANO	BL.	Con	1.000	KG.
239	JAMON REBANADO	BL.	Con	1.000	KG.
240	JUGO DE NARANJA	CJ.	Con	6.000	BT.
241	CATSUP PORTINADA BORDEN	CJ.	Con	500.000	BL.
242	MAYONESA PORCIONADA BORDEN	CJ.	Con	500.000	BL.
243	QUESO RALLADO MOZARELLA	CJ.	Con	13.500	KG.
244	MOZZAZA PORCIONADA BORDEN	CJ.	Con	500.000	BL.
247	AZUCAR EN SOBRES (IMP)	CJ.	Con	2000.00	BL.
248	SALSA ESPECIAL PICANTE	BL.	Con	1.000	KG.
249	SALSA DE QUESO	BL.	Con	1.000	KG.
250	ADEREZO ITAL. CLASICO BORDEN	CJ.	Con	100.000	BL.
251	ADEREZO RIC. ISLAS BORDEN	CJ.	Con	100.000	BL.
252	ADEREZO BUTER MILK BORDEN	CJ.	Con	100.000	BL.
253	MEZCLA PIZZA DELGADA 4375-1	PO.	Con	3.155	KG.
254	ADEREZO HELLMANN'S	CJ.	Con	4.000	BT.
258	PIZZA TROZO EN ALMIDAR	CJ.	Con	6.000	LA.
260	CAFE AMERICANO	BL.	Con	1.000	KG.
262	LINSTA MAN PICADA	BL.	Con	1.000	KG.
263	GALLATA ORO PICADA	BL.	Con	1.000	KG.
263	ALMONDRA PICADA	BL.	Con	1.000	KG.
267	JABASE HERSEY'S	CJ.	Con	24.000	BT.
270	JITOMATE BOLA	CJ.	Con	10.000	KG.
276	MARINA P/HOT CAKES	BL.	Con	20.000	KG.
278	ADEREZO ROYAL	CJ.	Con	4.000	BT.
285	CHAMPION REBANADO	CJ.	Con	6.000	LA.
286	CATSUP CLEMENTE JACUES	CJ.	Con	6.000	LA.
287	MESCAPE CLASICO	CJ.	Con	4.000	LA.
288	ADEREZO ITAL. LIGHT BORDEN	CJ.	Con	100.000	BL.
289	BASE LIQUIDA PARA HELADO	CJ.	Con	8.000	KG.
296	PEPERONI	CJ.	Con	11.300	KG.
299	MEZCLA PIZZA CACEROLA 4374-	CJ.	Con	80.000	BL.
-300	PAY DE MANZANA	CH.	Con	35.000	P*
-301	SALCHICHA ITALIANA	CJ.	Con	18.000	

PROCEDIMIENTOS

SECCION AN	TEMA R-8
------------	----------

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o/ABRIL/1993.
SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
TEMA	ORDENES DE COMPRA PENDIENTES DE RECIBIR	AUTORIZA

NUM. IN. 94/1975	Descripción	Cantidad Orden	Cantidad Recibida	Cantidad Vta
10	PEPINO	1500.000	1122.000	980.000
11	CEBOLLA BLANCA	2300.000	2000.000	2120.000
114	MILLO DE POLLO	400.000	4200.000	1.000
117	PICADILLO DE POLLO	300.000	990.000	9.900
141	MILLO 22/33-400 POLIETILENO	150.000	100.000	1.000
151	FRANCISCO HERRERA VINO	150.000	15.000	120.000
153	WINE CHARDONNAY	750.000	123.500	300.500
157	MOCCATE NEGRO	1000.000	300.000	1750.000
193	PANE DE TOSTAR	30.000	20.000	2.000
212	SALICICINA VITOLA FV9	170.000	77.000	75.000
215	LEONORA ROMAN	200.000	470.000	1075.000
218	SAL NEUTRAL	30.000	300.000	30.000
220	CERVEZA TETE (IMP)	80.000	70.000	10.000
25	CHAMPICHA FRISCO BLANCO	150.000	1.000	107.000
250	AMONIO (FAC. CLASICO BOMBAS)	10.000	11.000	11.000
26	ESPINACA	100.000	10.000	90.000
270	ALIBARTE SOLA	2700.000	647.000	2013.000
271	MINERAL STANLEY	150.000	20.000	150.000
327	SAL MARIAS COPITAS POLICROMA	20.000	21.000	0.000
329	TRESER CARPETAS PAPER	500.000	300.000	200.000
33	EXP. PAN. ECONOMICO (IMP)	20000.000	17500.000	200.000
34	EXP. PAN. CANTON (IMP)	27000.000	11700.000	13000.000
35	PERFUMI CHINA	50.000	2.000	47.000
36	TOPIRO CHOCOLATE	50.000	17.700	11.000
36	TOPIRO FIEBRE	70.000	12.300	53.700
36	TOPIRO FIC	150.000	12.700	12.700
370	TOPIRO MARIAS	10.000	50.000	10.000
371	MINERAL SOLA	250.000	0.000	150.000
377	TORTILLA MEXICAL MARINA	20000.000	501.700	19197.000
379	TORTILLA SUPIC MARINA	20000.000	1281.500	7199.000
4	SOLEN TIPS APERTURAS	750.000	71.500	30.000
410	WINE 100 TREVISE (IMP)	70.000	45.000	20.000
411	WINE 100 TREVISE (IMP)	650.000	340.000	40.000
414	WINE 100 TREVISE (IMP)	40.000	4.000	30.000
447	TINA 100	30.000	20.000	10.000
50	LEON MARIAS C/DEBILITA	400.000	15.000	20.000
52	SALMI CECINO 100	270.000	87.300	100.000
53	CIL MARIAS	300.000	74.000	120.000
53	WINE 100 TREVISE (IMP)	100.000	100.000	2.000
534	PLATO 100 TREVISE (IMP)	1000.000	1000.000	300.000
538	MILLO P.A. 112 PAPER (IMP)	150.000	40.000	300.000
54	CHILE ROMAN	270.000	150.000	420.000
54	AMERICANA MARCELITA	270.000	70.000	100.000
6	WINE 100 TREVISE (IMP)	270.000	30.000	300.000
62	WINE 100 TREVISE (IMP)	300.000	300.000	150.000
64	MILLO NEGRO P/ROMAN POLIETILENO	100.000	25.000	0.000
641	WINE 100 TREVISE (IMP)	70.000	30.000	0.000

FALLA DE ORIGEN

PROCEDIMIENTOS

SECCION AN	TEMA R-9
---------------	-------------

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o/ABRIL/1993.
SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
TEMA	PROYECCION DE VENTAS	AUTORIZA

PROYECCION DE VENTAS EN DOLARES DE PERU
ESTRATEGIA EMPRESARIAL EJERCICIO 1993
MON. MIL.

SEM/PERIODO	SE1 91	SE2 91	SE3 91	SE4 91	SE5 91	SE6 91	SE7 91	SE8 91	SE9 91	SE10 91	SE11 91	SE12 91	SE13 91	SE14 91	SE15 91	SE16 91	SE17 91	SE18 91	SE19 91	SE20 91	TOTAL
1	60	100	80	110	70	110	100	110	100	110	120	110	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
2	60	100	80	110	70	110	100	110	100	110	120	110	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
3	55	75	65	80	75	80	80	70	80	75	75	80	70	70	70	70	70	70	70	70	700
4	55	60	55	70	65	60	65	55	70	65	70	65	60	60	60	60	60	60	60	60	600
5	50	60	50	65	60	55	60	60	60	55	65	60	60	60	60	60	60	60	60	60	600
6	45	50	45	55	50	55	50	50	50	55	55	50	50	50	50	50	50	50	50	50	500
7	40	55	40	50	50	50	50	45	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	500
8	40	55	40	50	45	45	45	40	40	40	45	45	40	40	40	40	40	40	40	40	400
9	30	45	30	40	40	40	40	35	35	35	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	400
10	30	45	30	40	40	40	40	35	35	35	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	400
11	30	45	30	40	40	40	40	35	35	35	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	400
12	30	45	30	40	40	40	40	35	35	35	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	400
13	25	30	20	30	30	30	30	25	25	25	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	300
14	25	30	20	30	30	30	30	25	25	25	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	300
15	25	30	20	30	30	30	30	25	25	25	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	300
16	15	20	10	20	20	20	20	15	15	15	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	200
17	15	20	10	20	20	20	20	15	15	15	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	200
18	10	15	10	15	15	15	15	10	10	10	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	150
19	10	15	10	15	15	15	15	10	10	10	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	150
20	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
TOTAL	217	627	761	616	625	690	725	657	720	691	690	690	690	690	690	690	690	690	690	690	13761

PRESENCIA DE C.U.: 1

137

PROCEDIMIENTOS

SECCION AN	TEMA P
---------------	-----------

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o./ABRIL/1993.
SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
TEMA	ANEXOS	AUTORIZA

PANTALLAS

- P-1 CREACION DE ORDEN DE COMPRA
- P-2 CAMBIOS POR PLANEACION
- P-3 CANCELACION DE ORDEN DE COMPRA
- P-4 MANTENIMIENTO DE ARCHIVOS
- P-5 RECEPCION DE ORDEN DE COMPRA

PROCEDIMIENTOS

SECCION AN	TEMA P-1
---------------	-------------

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o/ABRIL/1993.
SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
TEMA	CREACION DE ORDEN DE COMPRA	AUTORIZA

```

                                NumCaps
04/16/93-                      Sistema dCompras                      V6.10E
#####                               #####

Men# Principa.
I#####
: J :
: 1. Creaci'n Ordenes de Compra J A. Men# de Reportes :
: 2. Cambios por Captura a O.C. J B. Impresi'n de Etiquetas. :
: 3. Recepci'n Ordenes de Compra J C. Impresi'n Nvas.Ordenes Compra :
: 4. Generaci'n O.C. Recurrentes J D. Impresi'n Ordenes por Numero :
: 5. Cambios por Planeaci'n a O.C. J E. Impresi'n Modif. Por Numero :
: J :
G#####
: F. Mantenimiento de Archivos J P. Cierre de Periodo :
: G. Men# de Acceso al Sistema J :
: U. Men# de Utiliz'as J X. Men# de Empresas :
: J :
#####
Eleccion : ##### X
    
```

PROCEDIMIENTOS

SECCION AN	TEMA P-2
---------------	-------------

	SISTEMA DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o/ABRIL/1993.
	SECCION COMPRAS	SUSTITUYE
	TEMA CAMBIOS POR PLANEACION	AUTORIZA

```

                                NumCaps
04/16/93                      Sistema dCompras                      V6.10E
#####                               #####

Men# Principal
#####

:                               :
:                               :
: 1. Creaci'n Ordenes de Compra : A. Men# de Reportes           :
: 2. Cambios por Captura a O.C.  : B. Impresi'n de Etiquetas     :
: 3. Recepci'n Ordenes de Compra : C. Impresi'n Nvas.Ordenes Compra :
: 4. Generaci'n O.C. Recurrentes : D. Impresi'n Ordenes por N'nero :
: 5. Cambios por Planeaci'n a O.C. : E. Impresi'n Modif. Por N'nero :
:                               :
#####
: F. Mantenimiento de Archivos   : P. Cierre de Periodo         :
: S. Men# de Acceso al Sistema   :                               :
: U. Men# de Utiliz'as           : X. Men# de Empresas         :
:                               :                               :
#####

Elecci'n : ANDES X
    
```

PROCEDIMIENTOS

SECCION AN	TEMA P-3
---------------	-------------

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o/ABRIL/1993.
SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
TEMA	CANCELACION DE ORDEN DE COMPRA	AUTORIZA

04/16/93	Cambio Recibo de Ord. Compra 1984	NumCaps	V6.10E
*****		*****	
A : (000453)	Dest		
KANSAS FOOD			
1016 S. SUMIT			
ARKANSAS CITY			
KANSAS; CY 87003			
% Imps. Compra	DD	DDDF080000	DDFlete
.000	01	UPS	ALMACEN
DDDDDD	Dotes	DDDDDD	Fech. Req
			04/16/93
DDDDDD	Plazo	DDDDDD	DDDDDD
			10 Days
Desc. por Pagos	Dias Cred		
0 %	0 Dias	10 Dias	
Elecciones: (X-Salir <u>Cancelar</u> F-Pr "ximo/B-Anterior/)			
(H-Actualizar Encabezado/C-Actualizar Detalle) FN			
Orden =	36,214	Recibido =	0
		Vivo =	36,214

PROCEDIMIENTOS

SECCION AN	TEMA P-5
---------------	-------------

SISTEMA	DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 10/ABRIL/1993.
SECCION	COMPRAS	SUSTITUYE
TEMA	RECEPCION DE ORDENES DE COMPRA	AUTORIZA

04/16/93	Sistema dCompras	NumCaps	V6.10E
#####	Men# Principal	#####	#####
#####			
1. Creaci'n Ordenes de Compra	J	A. Men# de Reportes	J
2. Cambios por Captura a O.C.	J	B. Impresi'n de Etiquetas	J
3. Recepci'n Ordenes de Compra	J	C. Impresi'n Nvas.Ordenes Compra	J
4. Generaci'n O.C. Recurrentes	J	D. Impresi'n Ordenes por Numero	J
5. Cambios por Planeaci'n a O.C.	J	E. Impresi'n Modif. Por Numero	J
#####			
#####			
F. Mantenimiento de Archivos	J	P. Cierre de Periodo	J
S. Men# de Acceso al Sistema	J	X. Men# de Empresas	J
U. Men# de Utilerias	J		J
#####			
Elecci'n : ##### X			

PROCEDIMIENTOS

SECCION AN	TEMA D
---------------	-----------

	SISTEMA DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o/ABRIL/1993.
	SECCION COMPRAS	SUSTITUYE
	TEMA ANEXOS	AUTORIZA

DOCUMENTOS OFICIALES

D-1 DECLARACION DEL VALOR DE LA MERCANCIA EN ADUANA

PROCEDIMIENTOS

SECCION AN	TEMA D-1
---------------	-------------

	SISTEMA DISTRIBUCION	ENTRA EN VIGOR 1o./ABRIL/1993.
	SECCION COMPRAS	SUSTITUYE
	TEMA DECLARACION DEL VALOR DE LA MERCANCIA EN ADUANA	AUTORIZA

U793

MANIFESTACION DE VALOR EN LA ADUANA

_____ en representación de _____
 _____ y para los efectos de lo dispuesto
 en el artículo 25 penúltimo párrafo y 39 fracción II, de la Ley Aduanera DECLARO BAJO PROTESTA
 DE DECIR VERDAD que los datos asentados en el pedimento _____ de fecha
 _____ de _____ de 199 _____, relativos al valor en
 aduana de las mercancías que ampara el propio pedimento, fueron determinados según el
 método de:

Valor de transacción Valor de transacción de mercancías idénticas
 Valor de transacción de mercancías similares Valor de precio neto de venta
 Valor determinado de conformidad con el art. 35-E de la Ley Aduanera

calculados de conformidad con las disposiciones del Título III, Capítulo III, Sección I de la propia
 Ley y determinados por mí representada.

_____ LUGAR _____ FECHA _____

*Se da fe en
 el Centro de Comercio Exterior
 de la Aduana de Toluca, México
 el día _____ de _____ de 199 _____*

FIRMA _____

CONCLUSIONES

Como resultado del proceso de modernización en el mundo de la Administración, donde el ambiente complejo, los valores y demandas cambiantes de los empleados (usuarios de los productos y servicios) consideramos que existe una preocupación creciente al reconocer el fenómeno organizacional con la necesidad de establecer un sistema mediante el cual se defina que clase de intervenciones hacer, exigiendo la planeación, integración y coordinación de recursos a través del trabajo humano sistemáticamente organizado y tecnificado con el objeto de que cada organización sea capaz de transferir, en forma óptima las necesidades en resultados.

El estudio de la ciencia Administrativa a posibilitado el desarrollo de técnicas que ayuda al logro de una efectiva sistematización, sin embargo por lo anterior el método de la materia y su aplicación esta en desarrollo y es razonable esperar el perfeccionamiento por lo que se requiere que los Administradores se actualicen tomando conciencia de la necesidad de desarrollar nuevas técnicas para hacer frente a estas demandas y administrar tanto para la supervivencia como para el crecimiento organizacional en este tiempo de reto constante.

Citando una de éstas técnicas a los Manuales de Procedimientos como la necesidad de estudio y análisis de los sistemas con el fin de simplificarlos y actualizarlos, perfeccionándolos para lograr una mayor eficiencia y optimización de los recursos, lo cual se reflejará en el cumplimiento de los objetivos organizacionales de tipo económico o social, ya que son la razón de ser o la base donde se sustenta todo organismo empresarial, los cuales también se establecen como prioridad en los Manuales de Procedimientos.

En otro aspecto los Manuales de Procedimientos representan los elementos fundamentales para la comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa ya que facilitan la interacción de las unidades administrativas a través del flujo de

información, instrucciones o acuerdos representando una ventaja a cualquier nivel organizacional ya que les permite llevar a cabo sus funciones con uniformidad, eficacia y eficiencia.

Por todo lo anterior, consideramos a los Manuales Administrativos una herramienta con la cual todo organismo empresarial debe contar o en su caso desarrollar; sin embargo por falta de recursos, ya que representa la contratación de analistas o consultores así como la asignación de recursos o conocimiento, muchos no cuentan con éstos teniendo como consecuencia duplicación de esfuerzos, exceso de personal y papeleo en un área específica, inadecuada comunicación, imprecisión en la línea de autoridad, etc. pero estamos seguras que después de conocer este material considerarán la elaboración de manuales como una inversión importante y la iniciarán lo más pronto posible o darán todo el apoyo a quienes lleven a cabo ésta función.

Reconocemos que en muchas ocasiones los procedimientos producen rigidez que limita la innovación así como la resistencia al cambio del ser humano será difícil de combatir, pero se pueden presentar situaciones más difíciles si permanecen en la obsolescencia e ineficiencia.

BIBLIOGRAFIA

- Armstrong Michael. *Manual de Técnicas Gerenciales*. Editorial Fondo Editorial Legis, 1995.
- Arias Galicia Fernando. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Trillas, 1989.
- Caudillo Tomas. *Manual de Procedimientos*. Editorial C.E.C.S.A, 1993.
- Certo J. Samuel C. *Administración Moderna*. México, Editorial Mc. Gran Hill, 1993.
- Fernández Arena José Antonio. *El Proceso Administrativo*. México, Editorial JUS, 1992.
- Francois Andre R. Tr. H. Rodríguez Suárez. *Manual de Organización*. México, Editorial Hispano Europea, 1994.
- Gómez Ceja G. *Planeación y Organización de Empresas*. Editorial EDICOL, 1994.
- Gómez Morfín J. *La Administración Moderna y los Sistemas de Información*. Editorial Diana, 1990.
- Guzmán Valdívía, Issac. *La Ciencia de la Administración*. México, Editorial Limusa Wiley, 1990
- Hicks Herbert. G. *Administración de Organizaciones*. México, Editorial Continental S.A. de C.V., 1993.
- Kramis Joubanc José Luis. *Sistemas y Procedimientos Administrativos - Metodología para su aplicación en Instituciones Privadas y Públicas*. México, Editorial PAC, 1992.
- Laris Casillas Francisco. *Administración Integral*. México, Editorial Oasis, 1990.
- Lazzaro Victor. Tr. Bracamonte Mario. *Sistemas y Procedimientos - Manual para los Negocios y la Industria*. México, Editorial Diana, 1993.

- Leal Villareal Humberto Jesús. *Apuntes; Planeación, Desarrollo e Implantación de Sistemas y Procedimientos*. Monterrey, Instituto Tecnológico de Monterrey, 1994.
- Levin Richard I.- Kirkpatrick Charles A. *Enfoques Cuantitativos a la Administración*. Editorial C.E.C.S.A., 1994.
- Lundgren Earl F. - Tr. Roca Ramis Arturo. *Dirección, Organizativa, Sistemas y Procedimientos*. México, Editorial Logos Consorcio, 1994.
- Macías Pineda Roberto. *La Investigación Metódica en la Administración*. Editorial Trillas, 1989.
- Paniagua y Ríos. *Orígenes y Perspectivas de la Administración*. México, Edición privada, 1994.
- Reyes Ponce Agustín. *Administración de Empresas*. México, Editorial Limusa Wiley, 1990.
- Reyes Ponce Agustín. *Principios de Administración*. México, Editorial Limusa Wiley, 1991.
- Terry George R. y Stephen G. Franklin. *Principios de Administración*. México, Editorial Continental S.A. de C.V., 1994.
- Zorrilla A. *Guía para Elaborar la Tesis*. Editorial Interamericana, 1994.