

00622

33



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

**"DIAGNOSTICO Y REORGANIZACION A UNA
MICROEMPRESA FAMILIAR DENOMINADA
"SELLADORAS VERTIZ"**

**DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA
ORGANIZACIÓN QUE PARA OBTENER EL TITULO
DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ROSALBA VERTIZ DE LA FUENTE

ASESOR:

LIC. Y MTRO ADRIÁN MÉNDEZ SALVATORIO



MÉXICO, D.F. FEBRERO DEL 2003

A



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES:

POR SU PACIENCIA, COMPRENSIÓN Y EJEMPLO:

"A pesar de todas las circunstancias, nos han demostrado a mis hermanos y a mi que nada es lo suficientemente fuerte como para desviarnos de nuestros objetivos, los cuales serán el resultado de nuestros sueños y el valor que tengamos ante la vida"

A MIS HERMANOS:

"Sobran las palabras para expresar lo importante que es para mi el poder compartir tantas cosas con ustedes como el llorar, reír, jugar y sobre todo el logro de cosas importantes en todos los ámbitos de mi vida. Los amo, gracias porque sé que en cualquier momento contaré con ustedes y quiero que sepan que también siempre contarán conmigo."

A MI UNIVERSIDAD

"Porque en tus aulas me forme para enfrentarme al mundo".

"Porque encontré amigos de profesión y confidentes".

"Porque aprendí a ejercer mi juventud y mis sueños".

"Por la raza, por su espíritu que habla"

¡ GRACIAS UNAM, GRACIAS PUMA !

A MI ANGEL

Gracias por llegar en el mejor momento de mi vida.

INDICE

DIAGNÓSTICO Y REORGANIZACIÓN A UNA MICROEMPRESA FAMILIAR DENOMINADA "SELLADORAS VERTIZ"

	PÁG.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	3
1. EMPRESA FAMILIAR.	3
1.1 ¿QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR?	3
1.2 EL PRINCIPIO.	3
1.3 ESTRUCTURA FAMILIAR Vs ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.	5
1.3.1 PARIENTES POLÍTICOS.	6
1.3.2 EL NEPOTISMO.	8
1.3.3 ¿COMO CORRER A UN FAMILIAR?	11
1.3.4 DIVORCIOS, RENCILLAS Y OTROS PROBLEMAS.	13
1.4 LAS MUJERES EN EL NEGOCIO.	17
1.5 PAPEL DE LA RELACIÓN FAMILIAR EN LA EMPRESA.	19
1.6 PAPEL DEL DUEÑO, PROPIETARIO GERENTE O DIRECTOR.	20
1.7 EL PATRIMONIO FAMILIAR.	21
1.8 ORGANIZACIÓN.	25
1.9 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN FAMILIAR.	26
1.10 LA SUCESIÓN.	30
1.11 CUANDO VENDER O DIVIDIR LA EMPRESA.	33
1.12 CUANDO LOS HIJOS SE VAN.	34
1.13 MOTIVACIÓN.	35
1.14 PADRES E HIJOS.	37
1.15 LA REBELIÓN.	39
1.16 ADMINISTRACIÓN DE SUS RECURSOS FINANCIEROS, TECNICOS, HUMANOS Y MATERIALES.	42
1.16.1 RECURSOS FINANCIEROS.	42

	PÁG.
1.16.2 RECURSOS TÉCNICOS.	43
1.16.3 RECURSOS HUMANOS.	44
1.17 TIEMPO DE ORGANIZACIÓN.	45
1.18 VENTAJAS Y DESVENTAJAS ANTE LA ESTRUCTURA FAMILIAR Y ADMINISTRATIVA.	46
1.18.1 VENTAJAS.	46
1.18.2 DESVENTAJAS.	48
1.19 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA SU CRECIMIENTO Y DESARROLLO.	50
CAPÍTULO 2	
1. MANUALES ADMINISTRATIVOS.	53
2.1 CONCEPTO.	53
2.2 OBJETIVOS DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN.	53
2.3 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES	54
2.3.1 POR SU NATURALEZA O ÁREA DE APLICACIÓN.	54
2.3.2 POR SU CONTENIDO.	55
2.3.3 POR SU ÁMBITO.	59
2.4 EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.	59
2.4.1 IDENTIFICACIÓN.	59
2.4.2 ÍNDICE.	60
2.4.3 PRÓLOGO O INTRODUCCIÓN.	60
2.4.4 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.	60
2.4.5 LEGISLACIÓN O BASE LEGAL.	60
2.4.6 ATRIBUCIONES.	61
2.4.7 ESTRUCTURA ORGÁNICA.	61
2.4.8 ORGANIGRAMA.	62
2.4.9 FUNCIONES.	62
2.4.10 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	62
2.4.11 DIRECTORIO.	63
2.5 EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.	64
2.5.1 IDENTIFICACIÓN.	64
2.5.2 ÍNDICE.	64

	PÁG.
2.5.3 PRÓLOGO O/Y INTRODUCCIÓN.	64
2.5.4 OBJETIVO (S) DE LOS PROCEDIMIENTOS.	65
2.5.5 AREAS DE APLICACIÓN O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS.	65
2.5.6 RESPONSABLES.	65
2.5.7 POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN.	65
2.5.8 CONCEPTOS.	65
2.5.9 PROCEDIMIENTOS (DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES).	65
2.5.10 FORMULARIOS IMPRESOS.	66
2.5.11 DIAGRAMAS DE FLUJO.	66
2.5.12 GLOSARIO DE TÉRMINOS.	67
2.6 PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS.	67
2.6.1 DISEÑO DEL PROYECTO.	67
2.6.2 PRESENTACIÓN DEL PROYECTO A LAS AUTORIDADES COMPETENTES.	72
2.6.3 CAPTACIÓN DE INFORMACIÓN.	72
2.6.4 INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN.	74
2.6.5 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.	77
2.6.6 PREPARACIÓN DEL PROYECTO DEL MANUAL.	78
2.6.7 FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES.	79
2.6.8 PRESENTACIÓN DEL MANUAL PARA SU APROBACIÓN.	81
2.6.9 REPRODUCCIÓN DEL MANUAL.	83
2.6.10 IMPLANTACIÓN DEL MANUAL.	84
2.6.11 REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN.	87
 CAPÍTULO 3	
3. DIAGNÓSTICO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.	89
3.1 INFORME DE AUDITORÍA.	89
3.2 DESARROLLO DE LA AUDITORÍA.	92

	PÁG.
CAPÍTULO 4	
MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA FAMILIAR "SELLADORAS VERTIZ".	94
4.1 PRESENTACIÓN DEL MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA FAMILIAR "SELLADORAS VERTIZ"	94
4.2 CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA FAMILIAR "SELLADORAS VERTIZ".	94
CAPÍTULO 5	
MANUAL GENERAL DE ORGANIZACION DE LA MICROEMPRESA FAMILIAR "SELLADORAS VERTIZ".	96
CONCLUSIONES	223
BIBLIOGRAFÍA	226

F

INTRODUCCION

Las ideas creativas son el resultado de grandes esfuerzos como es el caso de la creación y desarrollo de la microempresa "Selladoras Vertiz", pero también estas ideas necesitan replantearse para encontrar sus debilidades y fuerzas que permitan alcanzar un objetivo deseado.

De acuerdo al diagnóstico de la Auditoría Administrativa realizada por el equipo de trabajo que asigno el Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (CAMYPE), FCA-UNAM se detectaron ciertos puntos a desarrollar para lograr el buen funcionamiento de la Empresa y consolidar su estructura.

Es importante mencionar que no por ser una microempresa es imposible "gerenciarse", término que no existe principalmente en este tipo de empresas y que sin lugar a dudas se vuelve parte de los objetivos del presente trabajo.

Para que una microempresa familiar pueda crecer se requiere en primer lugar contar con una plataforma sólida que pueda soportar los conflictos de crisis económicas, sociales, políticas y sobre todo familiares y esta base se logra creando instrumentos que respondan a las preguntas de ¿cómo?, ¿para que?, ¿para quién?, ¿cuándo?, ¿quién?, ¿por qué? y ¿dónde?

No sólo significa el formar parte de un número impresionante de micros y pequeñas empresas que conforman el universo empresarial mexicano, si no que hoy en día la microempresa representa el medio fundamental de subsistencia de una familia.

Por todo lo anterior este proyecto pretende dar a conocer el diagnóstico de la Auditoría aplicada así como la propuesta de reorganización de la microempresa familiar denominada "Selladoras Vertiz". Es así como se presentan las generalidades teóricas de lo que es un manual y una empresa familiar para dar paso a la creación de un Manual General de Organización en donde se plasman todas aquellas actividades para llevar a cabo ciertos procesos administrativos (contables, de recursos humanos y comerciales), los responsables de llevarlas a cabo, sus alcances y las políticas bajo las cuales se rigen dichas actividades, así como la aplicación de herramientas que permitan el logro de las metas.

Como se puede percibir, el proyecto pretende ser un gran reto ya que el implantar cosas nuevas implica enfrentarse con aspectos de cultura, educación e indiosincracia de una familia, que se convierten en factores importantes que determinan el futuro del negocio familiar.

CAPÍTULO 1

EMPRESA FAMILIAR

1.1 ¿QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR?

Una empresa familiar es aquella cuyos dueños y accionistas son dos o más miembros de una o varias familias. De la correcta dirección del negocio y de la toma de decisiones clave así como el tipo operativo por parte de estos miembros de la familia depende tanto el crecimiento de la empresa como el patrimonio familiar.

Los negocios familiares son de cualquier giro y tamaño en todo el mundo aunque predominan por lógica las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Sin embargo existen cientos de corporaciones multinacionales conocidas por sus productos y servicios en todo el mundo que son empresas con control y dirección familiares.

Los factores críticos en cualquier negocio familiar son los de la organización y control de la empresa para que ésta sea rentable así como los proyectos patrimoniales y de sucesión que la familia debe poner en marcha para asegurar la supervivencia de la empresa a través de varias generaciones, cuidando siempre la unión y armonía familiares.

1.2 EL PRINCIPIO

Cuando alguien abre un negocio, o de alguna manera se independiza, la situación familiar se le complica en forma drástica. Si es soltero(a) va a ser casi imposible que contribuya al gasto familiar, por el contrario en algún momento necesitará ayuda de padres y hermanos. Si la persona es casado(a) será más complicado, ya que necesitará aumentarle la eterna sangría de recursos que significa comenzar un negocio.

Al principio para la familia habrá mucha tensión, problemas y compromisos que cumplir. Hay que tener temple y sobre todo unidad familiar para hacer que este plan, el de abrir una empresa, funcione.

El emprendedor recurre con gran frecuencia al abrir su negocio a la gente en quien confía más, y eso significa sus hermanos, esposa y tal vez otros parientes. Hay diversas razones que son lógicas: le cuestan menos, no piden Seguro Social, ni descansos los domingos, y tampoco un salario mínimo. Con la idea de que todos son socios o serán herederos del patrimonio familiar.

El hecho de empezar un negocio será un acontecimiento crítico en la vida familiar, que debe ser cuidadosamente analizado, por lo tanto:

- a) Hay que prepararse tanto mental como económicamente.
- b) Planear el negocio, sus requerimientos de inversión, capital de trabajo, expectativas reales, de ventas, de gastos y de utilidades.
- c) Poner una fecha tentativa para empezarlo y adherirse a ese plan con todos los arreglos y trámites que se requieran.
- d) La familia debe estar consciente de que no es una loca idea, especialmente su esposa. Hay que prepararse y dar la noticia en forma correcta contestando a todas las preguntas y dudas.
- e) Solicitar apoyo de toda su familia sin ofenderse, en caso de que no ayuden trabajando dentro de la empresa será mejor ver métodos para que contribuyan de alguna otra manera al gasto familiar.
- f) No hacer promesas incumplibles.
- g) Ser optimista pero no sin un toque de realidad.

- h) Si el empleo que se dejó era seguro, se deben hacer planes para que se pueda mantener el mismo status económico de la familia por un período no menor a 6 meses, es decir que además de la inversión del negocio se debe tener guardado lo suficiente para que la familia viva igual que antes. No se debe soñar con poderse mantener únicamente de la nueva empresa, por lo menos un año. Ese realismo ayudará a hacer menos traumático el paso a la independencia.
- i) Poner mucha atención, fuerzas e inteligencia al negocio que comenzará y pedir lo mismo a la esposa y demás familiares.

1.3 ESTRUCTURA FAMILIAR VS ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

El creador de la empresa comienza siendo quien dirige todo y trata de lograr sus planes trabajando en todos los aspectos del negocio y sus padres, esposa, hermanos o hijos lo auxiliarán de tres formas:

- a) Como socios, aportando dinero o trabajo.

Hay que pensar en el monto de acciones y darlo a conocer a cada uno de los familiares, para no perder el control, su afinidad con el emprendedor; luego, en un plan para ver que tipo de tareas harán los "socios trabajadores" y definir las actividades a un líder a quien hay que seguir.

- b) Como acreedores prestando dinero, propiedades u otros activos, o aceptando ser "banqueros" en épocas duras.

Debiendo tomar dos actitudes:

1. O se decide dejar todo a la palabra, y la familia casi da por perdidos los préstamos, rentas no pagadas, etc.
2. O se empieza por un buen camino, documentado todo, poniendo límites, y haciendo un plan de pago de préstamos, rentas con intereses, multas, etc.

c) Como empleados o trabajadores de confianza.

El uso exagerado que muchas veces hace el emprendedor de sus familiares y que llega a rayar en la explotación, es parte de su obsesión por lograr que sobreviva su proyecto. Se espera que en la "época heroica" no sea mayor de unos meses a un año y que el negocio, por sí mismo, genere los recursos para pagar buenos sueldos y poder conseguir más personal.

Al llegar a cierta estabilidad en el negocio, la familia debe, en todos los casos antes citados, ser recompensada. Se pone un plan de sueldos, prestaciones, horarios de trabajo; se empiezan a pagar préstamos en forma constante, aunque sean cantidades pequeñas y se dan dividendos. El no hacerlo puede ser causa de problemas familiares muy profundos y rencores que son difíciles de olvidar.

Sabemos que cuando la empresa esta dando rendimientos aceptables pueden surgir problemas familiares que generalmente son ocasionados por situaciones económicas, promesas no cumplidas y a la obsesividad del emprendedor. Para resolverlos debe campar la justicia, la lógica y el cariño que se dicen tener.

1.3.1 Parientes políticos

La manera de enfocar las relaciones de las empresas familiares con los parientes políticos debe ser de la siguiente forma:

En primer lugar debe plantearse la pregunta: ¿Quiero o necesito la ayuda de mis parientes políticos?.

Las razones generalmente son de 3 tipos:

- 1) Como socio capitalista, para invertir en la empresa.
- 2) Como empleado cuya especialidad Interese.

3) Por simpatía, deseo de ayudar económicamente o presión del cónyuge.

En cualquiera de estos casos se requiere que se plantee un convenio anterior a la entrada de ese familiar que especifique su participación en forma clara:

- 1) Como inversionista, con tal porcentaje de acciones y que se pueda pactar de antemano, una posible compra de las mismas por parte del emprendedor. En el caso de ser socio se aplica anterior, además de sus responsabilidades en el trabajo, forma de tomar decisiones, etc.
- 2) Como empleado cuya especialidad sea clave, con su sueldo, descripción del trabajo, horario y otras prestaciones. Se puede incluir un bono y posible participación de utilidades.
- 3) En el caso de simpatía o presión familiar el emprendedor debe ser lo suficientemente profesional para evaluar el costo-beneficio de esa persona y en caso negativo forzar su mejor desempeño o simplemente probar al cónyuge que no es factible. Si se quiere ayudar a alguien es preferible que se le den préstamos personales o regalos a meterlo a una organización donde puede causar muchos problemas.

El emprendedor debe tener mucho tacto y ser cuidadoso de que sus acciones con los parientes políticos sean claras y firmes, y que no dejen estelas de rencor. Es preferible que los parientes políticos no se mezclen con la empresa ya que los diferentes objetivos de cada familia pueden interferir con el buen funcionamiento de la empresa y causar rupturas a futuro.

En el caso de los parientes políticos el emprendedor debe mantener su liderazgo, ya que sólo debe haber una cabeza para la toma de decisiones clave. De su estilo personal de gobernar pueden salir el éxito o desastre en la presencia de los familiares políticos.

1.3.2 El nepotismo

Uno de los problemas de las empresas familiares es el nepotismo, el cual, según una definición del diccionario es "el progreso de los parientes basados en los lazos familiares más que en los méritos".

Una de las reglas de administración y organización de empresa es aquella que trata de prohibir la entrada a un negocio, oficina pública, etc., a parientes de los que actualmente están empleados, esto ha sido duramente criticado cuando lo ejercen algunos gobernantes, líderes sindicales y ejecutivos.

El nepotismo es considerado como una actitud nociva en una organización de cualquier tipo, algunas de las razones son:

- 1) Crea una unión entre familiares que los protege contra cualquier problema. Es decir que si a alguno se le castiga, disciplina o corre, los demás se van a aliar, por lógica contra el jefe, y pueden sabotear las actividades de este.
- 2) Es un pésimo ejemplo para los demás empleados. Los empleados sentirán que la unión de los parientes dentro de la compañía lo dejaran a un lado.
- 3) Los objetivos de la empresa o sus dueños van a ser diferentes y en muchos casos contrapuestos a los de los empleados familiares y eso afectará las actividades.

Finalmente, la promoción a puestos de confianza de esta gente puede causar problemas de confidencialidad, favoritismo, etc.

El nepotismo nace de la imposición que hace la familia de sus propios valores, y del criterio de sus miembros sobre el negocio, independientemente del factor competencia. Cuando esto ocurre, las oportunidades que pueden ofrecer a talento ejecutivo ajeno a la familia,

son limitadas. Esto, por supuesto, coloca a la empresa en desventaja con respecto a sus competidores, quienes pueden escoger su personal en mercados más amplios.

Al mismo tiempo, el nepotismo puede conducir a un sistema administrativo que acentúe las políticas familiares con frecuencia a la presión. Cuando esto ocurre, se destruye considerablemente la orientación hacia el trabajo, obstaculizando las perspectivas de la compañía para sobrevivir a largo plazo.

El tipo de pensamiento que causa el nepotismo también conduce a la tradición e identificación con la empresa, así como el interés de los propietarios, causan que cada miembro de la familia se considere así mismo como un portavoz del negocio, con derecho para decidir sobre la política corporativa al igual que otros miembros de la familia. De esta manera se crea la paradoja en la compañía, en la cual la autoridad que nace de esta posición es dudosa, a tal grado que las políticas instituidas por el presidente son descifradas por el vicepresidente ejecutivo.

Cuando además del nepotismo se presentan otros abusos, el peligro potencial de un conflicto familiar es mayor. En las compañías en las que existe el nepotismo abiertamente, el sistema de medidas y premios basado en las relaciones familiares, más que en el grado de competencia disminuye la habilidad de la compañía enfrentándose a fuerzas y tensiones interiores. Cada decisión se convierte en un "problema familiar".

¿En las empresas familiares no debe existir el nepotismo?

La respuesta es simplemente que es imposible no contratar a familiares en una empresa familiar. Por múltiples razones necesita de toda la ayuda que pueda obtener, y más si es gratis y de confianza. Así que el nepotismo, aún siendo malo en grandes organizaciones no lo es necesariamente en pequeñas y medianas empresas.

Sería deseable poder separar a los familiares de las actividades del negocio, pero como no es posible, a continuación se dan ciertas indicaciones:

La familia nuclear (padre, madre e hijos) es lógicamente básica para que se cree y desarrolle un negocio. Sus objetivos son similares y son los herederos a éste.

Otros deberán ser invitados a colaborar o invertir como socios trabajadores por sus características especiales, y confiabilidad, y no sólo por ser familia o hacerles un favor.

Una serie de políticas claras, organigramas y planes de desarrollo organizacional para todos los empleados sin distinción de parentesco pueden ser muy efectivos para contrarrestar el poder de algunos familiares o feudos. No es completamente efectivo pero ayuda a poner las cosas claras.

¿Qué hacer?

Hay que planear a quien se va a invitar de la familia a colaborar y ver su potencial de auxilio, así como medir su personalidad, capacidad, etc. Si no cumple ciertos estándares más vale no meterse en problemas.

Si se detecta que un grupo de familiares no está cumpliendo con los planes del emprendedor hay que tomar medidas rápidas y decisivas, poner orden, ver si se están haciendo cosas correctas, si hay favoritismo, etc. Si es grave hay que llamar la atención y en caso necesario dismantelar el feudo. No se debe de condonar algo que después va a afectar a la compañía en su conjunto.

Si el problema es que algún familiar conflictivo está poniendo en peligro el negocio, es preferible deshacerse de él, manejar la situación personal en forma diferente. Si existe un compromiso moral que se haga afuera de la empresa y con otro tipo de acciones.

La comunicación es esencial, tanto en el ámbito familiar como en la empresa. Si el emprendedor maneja correctamente su situación familiar va a lograr que el nepotismo sea un mal menor en su negocio.

1.3.3 ¿Cómo correr a un familiar?

Despedir a alguien es algo molesto y frecuentemente doloroso para ambas partes. Pero correr a un familiar es un fenómeno con inmensas repercusiones que pueden durar el resto de una vida y echar a perder relaciones familiares en forma irreversible.

Desgraciadamente esto sucede en forma frecuente, hay que poner mucho cuidado en todo el proceso que provocó aquella decisión, así como analizar anticipadamente los efectos psicológicos, económicos y de todo tipo que van a ser causados necesariamente.

Cuando se corre a un familiar se viola el concepto de que esa persona es alguien valioso sin perjuicio de lo que haga o deje de hacer. Desgraciadamente para los despedidos, en las empresas las razones que se utilizan son generalmente la capacidad, los resultados para evaluar y/o premiar a la gente, lo cual es correcto.

Proceso de liquidación de un familiar cercano (esposa, hijo, padre o hermano) visto desde diversos puntos:

1. Lo más importante sería, obviamente, el prevenir la entrada de alguien nocivo o destructivo a ese negocio, esto es difícil de plantear, pero se necesita cierta firmeza y si algún familiar simplemente "no es la persona adecuada" para qué complicar la situación contratándolo si se "siente" que habrán más problemas en el futuro. Mejor ayudarlo a que consiga otro empleo o un préstamo, a tenerlo dentro del negocio.
2. Es un hecho que va habrá mucha amargura, resentimiento y en no pocos casos un afán de venganza por la parte ofendida, que se puede manifestar en varias formas:

- Sabotaje con otros empleados.
 - Chantaje familiar y una labor subversiva con otros miembros de ésta, para que le creen problemas al emprendedor que en forma "desalmada e injusta" osó correr a ese familiar.
 - Competencia con negocios similares o hasta demandas laborales y penales.
3. Hay otros familiares que jamás se logran recuperar emocionalmente del trauma. Desde problemas menores hasta suicidios pueden caer en esta categoría.
 4. Hay casos de parientes que son corridos, luego vuelven a contratar y así en un círculo vicioso en donde el cariño, el sentido común, el chantaje y muchos elementos psicológicos se mezclan para hacer esas relaciones muy complicadas. Existen situaciones en que la única o mejor opción es que sigan en el negocio por ser indispensables o porque su lealtad es a toda prueba.

Pasos a seguir (además de prevenir antes de contratar a un familiar)

- Hay que tratarlo como si fuese cualquier otro empleado y sobre todo darle exactamente la descripción y nombre de su puesto.
- Pedir que tenga alguna experiencia externa antes de entrar y un grado de capacitación o estudios mínimos; para que no se le considere el "protegido" de los dueños por su parentesco.
- Aunque exista la tentación natural de consentir a los parientes y darles algunos privilegios, esto debe ser limitado al mínimo o hecho en privado.
- Hay que evaluar objetivamente en forma semestral o anual el desempeño de todo el personal, incluidos los parientes. Si de esa

evaluación hay problemas serios hay que hablar con el afectado y darle un ultimátum a corto plazo. Si no funciona hay bastantes antecedentes para que la conciencia del emprendedor, así como su actuación, estén lo más limpios posibles. Y así podrá enfrentar las múltiples quejas que sus parientes tengan por haber corrido a su familiar con hechos y no con excusas.

Finalmente, como todo lo que impacta a una empresa familiar, se debe recordar que con los parientes es un juego con pelota, pero en diferentes campos de fútbol: el negocio y la casa. Las reglas en cada campo son diferentes y por lo tanto hay que ser triplemente cuidadoso para ver el daño potencial que encarnan acciones tan drásticas como correr a un familiar.

1.3.4 Divorcios, rencillas y otros problemas

El emprendedor no puede trabajar sin pensar en las repercusiones que tiene su vida familiar en las actividades de la empresa o viceversa. Por otro lado es importante saber que las discusiones graves en la vida matrimonial, o con los hijos y otros parientes tienen un costo psicológico y moral, tanto en la familia misma como en la salud de la empresa.

Un fracaso matrimonial es una de las principales causas de tensión o "estrés" en el emprendedor. El hecho es que toda revolución familiar afecta operaciones, decisiones y planes, por no decir lo más básico que es la propiedad del negocio

La empresa familiar debe estar separada de los problemas familiares y sufrir el mínimo posible. Igualmente, como fuente principal de recursos para el emprendedor y el patrimonio familiar pues no es creíble que alguien quiera que el negocio se vaya a la ruina.

Asuntos psicológicos.- La situación anímica del emprendedor se verá muy afectada. Puede suceder uno de los dos casos extremos:

- 1) O se dedica en forma compulsiva y exagerada a trabajar, muy por arriba de lo saludable.
- 2) O se derrumba y pierde la motivación, liderazgo y sobre todo la habilidad de tomar decisiones.

A riesgo de sonar muy materialista o más bien de manera práctica, si el emprendedor prevé que va a tener problemas en casa, y no se pueden terminar, es conveniente que arme un pequeño plan operacional aun sucediendo ó no dichos problemas, va a ser útil en la tormenta que podría avecinarse. Ese plan se define como sigue:

1. Crear un Comité Ejecutivo con sus "segundos de abordo", con lealtad y capacidad garantizadas para que, al reunirse en forma constante, no existan problemas que no sean solucionados por algunos de los responsables.
2. Definir y analizar constantemente los controles básicos que sirven para medir el negocio. Ventas, cash flow, créditos y pagos, además de asuntos importantes de mercadotecnia, finanzas y personal, puestos en forma muy concreta por una secretaria eficiente, le darán al emprendedor la visión general y de puntos clave que requiere conocer la forma diaria, semanal o mensual.
3. Crear un Consejo de Administración profesional, que le guíe y en algunos casos le impida cometer errores clave. Si es posible, tener un asesor al quien pedirle consejo.
4. Diferir o cancelar cualquier inversión o crecimiento acelerado que planteaba efectuar. Si no tiene los cinco sentidos puestos puede fracasar en lo personal y en el proyecto al mismo tiempo. También es aconsejable tratar de reducir al mínimo las contingencias fiscales, financieras o de operación que puedan estallar en el peor de los momentos.

La situación que ocupará en forma permanente los pensamientos de emprendedor va a ser la crisis familiar. Debe dedicarle todo el tiempo posible para solucionarla.

A nadie le ayudará que la empresa desaparezca por un conflicto familiar. Si a pesar de lo álgido de la pelea, los contendientes enfocan sus armas a seguir peleando y dejan la operación del negocio en paz, esto será, a la larga, mucho más beneficioso, gane quien gane el pleito.

Hay que enfatizar que los empleados, los clientes, proveedores y otros factores que inciden en el negocio no tienen la culpa de los problemas familiares: si ellos sufren habrá repercusiones adicionales ya que pueden demandar al negocio y personalmente a los dueños, para que les otorguen la indemnización legal, cumplan con pedidos firmados, les paguen adeudos vencidos, o embargos del gobierno.

Cuando es divorcio y el negocio es de uno o de ambos cónyuges es conveniente:

- ❖ Manejar un fideicomiso de las acciones para asegurar dicha propiedad, pero manteniendo el control operativo con el emprendedor (a) con poderes para todo excepto los de dominio (que es vender dicho negocio o sus activos).
- ❖ Contratar a un administrador profesional con el objetivo de mantener sana la operación y que debe dar cuentas a las partes, por separado si es preciso.
- ❖ Creación de un Consejo de Administración con poderes como órgano máximo de la empresa, como se mencionó anteriormente.

Los conflictos entre familiares accionistas pueden ser, a veces, resueltos por medio de una separación. Es mejor dividir que pelear, sobre todo si es justa, no hay una competencia excesiva o son diferentes áreas.

Pero así no se pierde el negocio y hasta puede generar aún más riquezas y fuentes de empleo separadas que como una unidad.

Las presiones del emprendedor

El emprendedor tiene 2 tipos de presiones a las que está sujeto: las no operativas y del negocio

- a) La familia nuclear, la esposa e hijos del empresario pueden, literalmente, deshacer cualquier negocio, con su actitud. Si el cónyuge no cree en el hecho de independizarse y de que esto implica pedir prestado además de que surge la duda de lo que sucederá con el status económico prevalenciente.

Por lo tanto el emprendedor debe hacerse la siguiente pregunta: ¿Con qué apoyo puedo yo contar para este proyecto?

Si la actitud es negativa o francamente hostil, ya tendrá el emprendedor que analizar sus acciones, pero por lo menos ya está enterado y a nadie le va a caer de sorpresa.

La mayoría de las familias están, por cariño y deseos de prosperidad detrás del emprendedor y lo apoyan. Pero no hay que descartar que el proceso de independizarse es duro y largo, lleno de problemas y riesgos.

- b) Los amigos y parientes, son también importantes en la salud mental del emprendedor, está susceptible a las envidias de los amigos haciendo comentarios o dando opiniones destructivas tratando de hacerlo parecer un hombre fracasado. Estas presiones son duras, pero si el emprendedor saca un poco de su intuición y sentido común va a poder diferenciar entre lo que puede ser real con lo que es pura paja o envidia. Nadie está contento con lo que tiene y es por ello que hay tantos problemas entre amigos y parientes.

- c) Otras presiones existen y son, generalmente económicas. En ese sentido es necesario que el empresario potencial evalúe, dentro de su plan de negocios, el efecto que tendrá en sus ingresos el poner una empresa y tomar las providencias necesarias.

1.4 LAS MUJERES EN EL NEGOCIO

Las mujeres cada vez son más importantes en la vida económica del país. En el caso de la empresa familiar, la inmensa mayoría de los emprendedores piensan en las mujeres de su familia de dos formas:

La esposa que le "cuida la espalda" dentro del negocio pero que, tan pronto crezca la empresa va a reducir sus actividades y a dedicarse a educar a los hijos (as), en muchas ocasiones no se plantea ningún rol femenino en el negocio.

La esposa.- Los negocios pequeños dependen mucho de la esposa del dueño. Ella generalmente tiene la chequera, cubre la espalda del emprendedor y, ocasionalmente, le da una dosis de sensatez a su impulsivo marido. Pero desgraciadamente no se prepara lo suficiente para, en caso de necesidad, conocer más a fondo y manejarlo ella misma. Es básico que se capacite en lo más importante de la administración, además de mantener comunicación constante con su marido y aprender de él los detalles del negocio y un poco de su espíritu emprendedor y de toma de decisiones.

El rol de la esposa es de:

- a) Ayudar a calmar al marido, sin grandes aspavientos.
- b) Ver, con la mente fría, el problema y sugerir que usen su sentido común.
- c) Ya más tranquilos, tratar de ver entre los dos cómo solucionarlo, o en su caso pedir el auxilio necesario.
- d) Abstenerse de las críticas inútiles.

e) Y finalmente apoyar, consolar y ser humana en esos momentos de debilidad o fracaso. Nadie es perfecto y aunque suene un poco cursi, el cariño de los seres queridos es un potente combustible para poder cargar la batería del emprendedor.

Otro punto de gran importancia es el rol que la madre juega en encauzar a los hijos a querer y respetar a su padre, además de motivarlos a que sigan sus pasos, si ellos así lo desean. La madre es el elemento clave para la incursión de los hijos en el negocio.

La empresa familiar es una institución que sirve, además de crear riqueza y empleos, para fortalecer económicamente al núcleo familiar, además de que psicológicamente representa un triunfo del jefe de familia ante todos los obstáculos que se le presentan. Y el rol de la esposa es vital para que su marido logre el objetivo común.

La hija.- Muchas familias conformadas sólo por mujeres, están planeando que sean ellas las que hereden el manejo de los negocios al retirarse el dueño. Y aunque en menor grado, donde hay hijos varones también las hijas tienen mayor injerencia, aunque casi siempre son hombres los directores.

Muchas han estudiado y tienen los dotes de liderazgo para manejarlo igual que los hombres y teniendo todo el derecho de participar en el crecimiento de la empresa familiar, siempre y cuando se presenten ciertas reglas básicas.

1. Que exista un compromiso en forma de tiempo, capacitación y esfuerzo a mediano y largo plazo, después de compaginarlo con sus actividades personales y familiares.
2. Que, dentro de lo posible, se mantenga independiente su actuación de la del marido, tratando de no meterlo en el negocio familiar, donde puede haber oposición y problemas innecesarios con sus hermanos y padre.

3. Que se demuestre (igual que con los hijos varones) que tiene dotes necesarios de liderazgo, don de mando, capacidad y la condición física requeridas para tomar decisiones, asumir responsabilidades y administrar correctamente la empresa.

Si esto no es posible, las hijas pueden participar indirectamente en su negocio a través de compromisos de tiempo parcial, bajo un jefe que puede ser su hermano, padre o un ejecutivo profesional o, en último caso dentro de un Consejo de Administración efectivo, donde sus acciones estén representadas.

Un emprendedor inteligente deberá tratar de motivar a su esposa e hijas a tener un papel más activo, quitando estereotipos y con base en un plan de sucesión adecuada, ya que ningún emprendedor puede darse el lujo de desperdiciar el talento y la confianza que tiene dentro de su familia.

1.5 PAPEL DE LA RELACIÓN FAMILIAR EN LA EMPRESA

Esta relación está presente cuando existen una o más de las siguientes circunstancias:

- ✓ La relación familiar es un factor entre otros, para determinar la sucesión de la gerencia.
- ✓ Las esposas o los hijos de los ejecutivos presentes o pasados, forman parte del consejo de administración.
- ✓ Los valores institucionales importantes de la compañía están identificados con una familia, ya sea en publicaciones formales de la compañía o en las tradiciones informales de la organización.
- ✓ La actuación de un miembro de la familia refleja o se cree que se refleja sobre la reputación de la empresa, independientemente de su conexión formal con la gerencia.

- ✓ Los parientes involucrados se sienten obligados a retener las acciones de la compañía por razones especiales, fuera de las financieras, sobre todo cuando hay pérdidas.
- ✓ La posición del funcionario familiar de la empresa, tiene influencia sobre su posición dentro de la familia.
- ✓ Un miembro de la familia debe definir sus relaciones con la empresa al terminar su carrera.
- ✓ Cada pariente que participa en la administración de la empresa habla en nombre de la familia y la representa directamente, así se logra la descentralización de la autoridad.
- ✓ Se considera a la empresa familiar como una forma de invertir el dinero de la familia y obtener ingreso.
- ✓ La empresa se identifica con los propósitos y necesidades de la familia, teniéndose muy poca cuenta de la relación que liga a la empresa con otras industrias.

1.6 PAPEL DEL DUEÑO, PROPIETARIO GERENTE O DIRECTOR

Es difícil visualizar que las grandes empresas de la actualidad fueron alguna vez pequeños talleres o comercios en donde un emprendedor creó de la nada un negocio viable y en crecimiento.

Pero en el caso de una empresa familiar, donde varios miembros de ésta colaboran con su esfuerzo y tiempo, hay algunos puntos básicos que hacen que una idea o proyecto fructifiquen.

El dueño o propietario de la empresa es durante mucho tiempo el "hombre orquesta". Él vende, compra, produce, cobra y hasta hace, la limpieza del local. Es indispensable que conforme vaya creciendo el negocio, se rodeen de subordinados que auxilien en las operaciones.

Los familiares son los primeros en "gozar" de los inicios del negocio, incluyendo los errores del dueño y sus malos humores.

El hecho es que la familia colabora y desea que el negocio prospere. Sin embargo todos hacen todo y es inevitable que se presenten problemas, por eso es necesaria la organización.

Así tenemos que en un negocio, el dueño puede ser el director y también encargarse del área de ventas y compras, la esposa puede ser la administradora y dedicarse a los pagos y la contabilidad, un hermano o hijo ser el encargado de producción y así en general.

Cuando un pequeño empresario pone a trabajar a sus familiares, debe hacerlo en forma profesional y creando una estructura flexible pero completa. Se requiere mucho orden, ya que no faltará trabajo en exceso, pero se puede hacer mejor si hay división de funciones.

El dueño, propietario, gerente o director de una empresa familiar debe de jugar el papel de un profesional experto en un campo del conocimiento humano, concreto y específico.

Las mismas necesidades de la empresa familiar requerirán que el supervisor del trabajo, llámese jefe, directivo, gerente, dueño o propietario, sepa ganar la sinergia del trabajo. Debe aprender a dominar técnicas de diagnóstico de dificultades y reconocer sus causas, proponer soluciones, alternativas, provocar la toma de decisiones correctas.

El dueño debe de poner todo su empeño para que su pequeña organización aproveche lo mejor posible los recursos con los que cuenta.

1.7 EL PATRIMONIO FAMILIAR

A diferencia de la gran empresa, la micro, pequeña y medianas organizaciones representan todo el capital de los emprendedores; y en

muchas ocasiones el patrimonio del emprendedor y su empresa son casi lo mismo.

Cuando un pequeño emprendedor ya logró estabilizar su negocio va a dedicarse a juntar para su casa, pero además, la familia va a presionar para, poco a poco obtener ciertos bienes necesarios (automóvil, colegios, vacaciones y otros aspectos que conforman nuestra vida diaria).

Pero con la excepción de la casa, todo lo demás NO FORMAN UN PATRIMONIO y en esa situación se encuentran la gran mayoría de los emprendedores. Y eso es malo y potencialmente peligroso para la estructura familiar.

¿Cómo crear un patrimonio familiar?

Hay que entender que crear un patrimonio separado al de la empresa es, después de la propia supervivencia de ésta, el asunto prioritario a resolver por el emprendedor. Las razones son las siguientes:

- ◆ No se debe tener todo en el negocio, por mucho que el emprendedor lo quiera.
- ◆ La creación de un paquete patrimonial es un asunto complicado pero indispensable.
- ◆ La separación patrimonial hace la situación testamentaria menos complicada.
- ◆ No es malo ver en forma tangible, el resultado de todos los esfuerzos del emprendedor, es decir, dinero joyas y bienes inmuebles no relacionados con el negocio.

Lo importante es convencer al emprendedor de que se desprenda de su negocio y empiece a plantearse en forma sistemática la creación de un patrimonio.

No estamos hablando de medidas extremas ó impulsivas que pueden ser contraproducentes, sino de una acción que tenga las siguientes características:

- 1) Evaluar lo que se tiene en la actualidad:
 - En el negocio
 - Fuera de éste
- 2) Saber cuándo empezar a ahorrar e invertir:
 - Sin hacer sufrir al negocio
 - En forma gradual y Sistemática
- 3) Buscar los diferentes mecanismos para ahorro e Inversión
 - Que sean seguros
 - Que tengan cierta liquidez
 - Que den globalmente rendimientos mayores a los de la inflación, para salir a adelante
- 4) Hacer un plan a largo plazo, con objetivos a lograrse a 1, 5, 10 y 20 años y la estrategia adecuada.

Al pequeño empresario, lleno de problemas y falta de liquidez, el hablarle de un patrimonio suena un poco a burla, pero en realidad es indispensable que, ya después de la época heroica, empiece a formar esa seguridad para el futuro.

Tipo de activos

Crear un plan Patrimonial es un arte, a la vez que utiliza muchos conceptos legales y financieros. Está ligado muchas veces con el tema de la sucesión, testamentos y en muchos países se basa en asuntos fiscales.

Los activos que van a conformar el patrimonio familiar son los siguientes:

- 1) Activos vivos son aquellos que conforman las acciones o propiedad de empresa, negocios, y que están, como lo planteo, en constante actividad, movimiento. Requieren del control personal del emprendedor y sus familiares. Son en suma las empresas familiares.
- 2) Activos muertos son bienes que tienen un valor intrínseco que puede crecer o no, pero que el emprendedor adquirió como inversión externa a la empresa familiar y sobre el crecimiento de los cuales generalmente no puede hacer gran cosa. Son los bienes inmuebles, casas, oro, bonos, joyas, arte, acciones cotizadas en bolsa, CETES, y otros. El crecimiento (o reducción) en valor de este patrimonio no está bajo control de nadie. Son también, menos sujetos a controversias, ya que en muchos casos se cotizan en el mercado libre.
- 3) Activos híbridos son aquellos que están, de alguna manera ligados a la empresa, aunque tengan su valor propio. Por dar un ejemplo, si el negocio le paga renta al emprendedor por un bien inmueble de su propiedad, separado de los activos dentro de la empresa, también si la familia puso vehículos dentro de la empresa, pero en realidad se usan en forma personal. Son como ven ustedes, bienes que por razones fiscales, laborales, etc., se manejan en forma no totalmente clara y que al constituir parte del patrimonio global pueden causar trastornos en casos de sucesiones, peleas entre familiares, etc.

El invertir todo en activos vivos es muy riesgoso, aunque en ciertas épocas es indispensable para sobrevivir. Estable el negocio debe de existir el plan de ahorro e inversión en activos muertos, que le dé cierta variedad al patrimonio. Finalmente, la compra de activos separados de la operación de la empresa, pero de alguna manera parte de ella (híbridos), se hace frecuentemente, pero debe estar bien fundamentada y sobre todo, definida su utilidad y uso posterior. Así, el emprendedor si quisiera vender el negocio deberá de definir qué hace con el local de su propiedad (rentárselo, vendérselo como un paquete, etc.) o con los activos que por razones fiscales incluyó en la empresa y que rigurosamente no son parte de ella.

Cuando se maneja una sucesión inteligentemente y se va creando un patrimonio variado, bien balanceado y, claro está, en franco crecimiento, las disputas testamentarias se minimizan.

Es indispensable que el emprendedor y su cónyuge se sienten a evaluar su situación familiar y patrimonial frecuentemente. El hacer un testamento es básico así como su revisión.

Se debe de planear un gran proyecto familiar con respecto a la formación, clasificación, operación y posible distribución del patrimonio familiar.

1.8 ORGANIZACIÓN

No importa que la empresa sea pequeña, ésta debe de tener un plan de organización.

Para empezar la empresa habrá de tener puestos definidos, la compañía va a necesitar un Director General que por lógica es emprendedor. Además de acuerdo con las áreas funcionales existentes, tendrá que existir gente encargada de ventas, producción, administración, compras y personal.

Aún siendo el negocio sea de 3 a 5 personas, el ejercicio de empezar a organizarse desde un principio es necesario por diversas razones:

- ✓ Sirve para definir puestos que después serán la infraestructura organizacional de la empresa.
- ✓ Al hacer lo anterior, también se dará las funciones, actividades y responsabilidades de cada puesto, para que se aclare qué es lo que cada persona deberá hacer.

- ✓ Es psicológicamente bueno para el emprendedor y su familia que aunque sea un sueño por ahora, tenga en cuenta que la empresa va a crecer sanamente y habrá necesidades de, ejecutivos, etc.
- ✓ Al principio es obvio que cada persona va a ocupar dos o más puestos, empezando por el Director General, pero poco después va a haber necesidad, si la empresa prospera, de conseguir nuevo personal: Si la tabla organizacional se crea correctamente, entonces habrá un plan para conseguir el personal idóneo.

1.9 CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN FAMILIAR

a) Su importancia básica

Toma en cuenta tanto los objetivos de la familia como los del negocio para dictar las políticas, planes y estrategias necesarios para que éstos se cumplan, controlando el proceso.

Hay que aprender a madurar en el puesto de "semidios" que significa fungir como dueño en una empresa por muchos años.

Es necesario que la empresa tenga una serie de políticas que aseguren su crecimiento, salud financiera, y otros asuntos de interés general. Y en forma cada vez más frecuente las empresas familiares están recurriendo a los Consejos de Administración, ya sean estos formales o no.

Lo ideal es que el Consejo de Administración tenga las siguientes características:

- ✓ Que sea balanceado
- ✓ Que este totalmente informado
- ✓ Que exista un compromiso a asistir en forma planeada con anticipación a las juntas.
- ✓ Que se le de un incentivo a los Consejos por su esfuerzo.

Lo que significa un Consejo balanceado es que sus integrantes deben contribuir con sus áreas de especialización, además de que son de la absoluta confianza e integridad. Para que sirva un consejo debe ser obedecido por el dueño y sus subordinados en cuanto a políticas se refiere. Toda la información que debe obtener el consejero para poder ser útil debe serle suministrada frecuentemente, a tiempo y obviamente correcta. Información es poder.

Los Consejos de Administración, estén en las escrituras de la empresa o no, deben tomarse muy en serio. Sus juntas son inamovibles y deben ser tratadas como acontecimientos trascendentales por parte de todos los integrantes. Es preciso que se fijen con tiempo, se lleve una minuta y se cumpla con un horario determinado. Y, sean consejeros profesionales, amigos su dedicación debe ser bien remunerada por el dueño.

Y ¿qué hace el consejo?

Establece políticas de la empresa, le da una profundidad administrativa a las decisiones que toman los emprendedores, fija estrategias corporativas y le da la una solidez que requiere el negocio para su crecimiento.

Cumple con un objetivo primario: Sirve como "frontón" para los proyectos del emprendedor y, por su independencia, es el único que puede cuestionar las decisiones y las acciones de éste sin personalizar.

Los Consejos de Administración y los asesores a veces se contraponen, lo cual es nocivo. Un asesor puede ayudar a la operación del negocio, e incluso es conveniente que forme parte del Consejo de Administración con voz pero sin voto. Lo importante es que el Consejo siempre estará por arriba de cualquier otro medio, sea este externo o por parte de los ejecutivos y el mismo dueño. A veces el Consejo es simplemente el emprendedor y su asesor, pero es sano que haya más gente (y puntos de vista) para tomar mejores decisiones.

El futuro nos depara que muchísimas empresas familiares, de cualquier tamaño van a recurrir a manejar su alta dirección y estrategia por medio de Consejeros de Administración profesionales. La complicación y cambios actuales sólo se van a exacerbar en el país y el mundo. Y al emprendedor, con sinceridad y realismo la conviene adquirir una dosis de modestia y aceptar sus propias limitaciones.

b) Su creación y operación

Antecedentes

Todo Consejo efectivo requiere de miembros involucrados por ser accionistas, gente externa y el Director General del negocio sea éste familiar o no. Pero no todo el mundo puede ser miembro activo del Consejo.

Además del emprendedor y sus familiares-accionistas-sucesores, que son los que requieren ser aconsejados, los miembros externos del Consejo deben tener la siguiente cualidad clave: Deben ser personas acostumbradas a adaptarse a circunstancias cambiantes y a tomar riesgos. Es obvio que ese tipo de persona admira al emprendedor, por actuar como lo ha venido haciendo, además de que lo puede criticar y ayudar con su experiencia y servir a las miles de ideas y sueños que seguirá teniendo éste en el futuro.

Para escoger esos miembros es lógico que el emprendedor debe checar, junto con su familia a varias personas antes de decidir. Lo que hay que buscar en un Consejero es que su capacidad, intuición, experiencia en negocios, honradez e integridad sean capaces de dar respuestas a todas las dudas y controversias que se presenten. Además, debe definir estrategias, plantear los problemas que primero vean en la empresa así como las posibles soluciones. Saber preguntar y cuestionar incisivamente y no sólo para demostrar que sabe mucho. Y especialmente en las empresas familiares, el consejo debe sentir mucha empatía por el efecto de sus

opiniones y las consecuencias en el contexto familiar. Se necesita alguien capaz, objetivo y con mucho corazón.

El Dr. Dancon nos define el tipo de gente que probablemente se requiere para miembro externo de cualquier Consejo de Administración:

- Un triunfador, medido subjetiva y con los estándares objetivos de actuación. Obviamente, una persona con éxito en áreas que a la empresa le interesan.
- Un tomador de riesgos de negocios en su posición actual.
- Algún totalmente independiente de las empresas donde va a ser consejero.
- Una persona que nos amplía el panorama del Consejo, por su experiencia y especialización.
- Un individuo que se puede expresar fácilmente, con confianza en sí mismo, cooperativo, entusiasta y con madurez.
- Que sea respetable y respetada por quienes la rodean.
- Que admire, entienda y demuestre sus deseos de contribuir al desarrollo de los emprendedores, sus sueños y objetivos. Obviamente eso quiere decir que valora la importancia capital que tienen para el progreso de cualquier país.
- Finalmente y muy importante: EL CONSEJERO EXTERNO ES ALGUIEN A QUIEN EL EMPRENDEDOR VA A RESPETAR Y VA A TRATAR DE GANARSE SU RESPETO EN FORMA PERMANENTE.

Estos "líderes de opinión" ejercen una enorme influencia moral que, bien canalizada, hace infinitamente más fácil la fijación de políticas,

solución de controversias y problemas y sobre todo el rumbo que debe seguir la empresa.

1.10 SUCESION

Hablar sobre la sucesión es un tema tan delicado que debe ser tratado en el seno familiar. Pero, a diferencia de los testamentos que, por definición son para ser abiertos cuando la gente fallezca y que consigna los deseos de esa persona hacia sus herederos, la sucesión dentro de una empresa debe ser tratada desde un principio. Tiene que partirse de la premisa básica de que el emprendedor quiere que su obra perdure permanentemente.

Pero si se planea correctamente y con mucho tiempo, la sucesión no debe ser un hecho traumático, sino algo natural.

La sucesión puede verse desde varias perspectivas:

A. Planeación familiar

Una empresa joven, en crecimiento, trata antes que nada de crear una estabilidad financiera y un mercado constante. En el camino va formando una infraestructura de control, una organización adecuada y un patrimonio. En ese momento el emprendedor y sus socios, si es que los hay, estarán al mismo tiempo creando y haciendo crecer a sus respectivas familias. Estos dos desarrollos paralelos pueden ser coordinados y finalmente deben prepararse planes similares. Los socios deberán pensar qué se espera hacer en un futuro. Es difícil, pero puede haber los siguientes arreglos al principio:

- Si es un emprendedor sólomente, el saber cuándo y en qué condiciones van a entrar a la empresa sus familiares, tanto hijos como su esposa y otros parientes.
- Con socios, la idea de que hacer con los hijos de casa debe ser tratada prioritariamente.

- Analizar a cada uno de sus familiares, especialmente a los hijos para tratar de invitarlos a ayudarlo en la empresa.
- Hacer un plan de entrenamiento por varios años para ellos y otros parientes para que en sus vacaciones ayuden al negocio y reciban una remuneración.
- Si no hay hijos, el emprendedor puede ir buscando a alguien joven, de su confianza, al que pueda entrenar.

Nunca es demasiado temprano para ponerse a trabajar en el sano desarrollo de la empresa. Con mucha frecuencia no se hace nada hasta que es demasiado tarde, con resultados nefastos.

B. El monitoreo

Una vez que hay un grupo potencial de sucesores dentro del negocio, el emprendedor o el socio van preparando una serie de planes para cada uno de ellos.

Se requiere que haya pequeñas labores que puedan hacer éstos en sus vacaciones antes de entrar a una carrera universitaria si así lo desean, con responsabilidades bien definidas, deben de ensuciarse las manos y ser vistos por todos los empleados como un elemento más, sin prerrogativas extras.

Al final de la carrera o durante esta, hay que prepararle un programa de entrenamiento de 12 a 15 meses, debe de ser planeado por áreas funcionales y con responsabilidades, horario y sueldos predefinidos.

Es importante que se haga un archivo de cada sucesor y se califique de acuerdo al desempeño, además que presente un reporte de sus actividades. Se va a ir tomando en cuenta su trabajo, en su madurez, capacidad de tomar de decisiones y personalidad.

Juntas así como cursos, conferencias y seminarios son indispensables para que se vaya complementando su entrenamiento y su profesión.

C. Aspectos clave en la organización

En la estructura familiar, el emprendedor ha monitoreado el progreso de sus hijos a través de los años. Los capacitó, sin forzarlos a tomar una decisión, en los aspectos clave del negocio y ellos decidirán por una de estas 3 alternativas:

- 1) Entrar a trabajar en la empresa.- Es la opción más natural en un negocio familiar en crecimiento. El emprendedor irá dándole puestos con mayor autoridad y responsabilidad a cada uno de sus herederos. Necesita también involucrarlos en las operaciones a través de su asistencia a Juntas de Comité Ejecutivo, dedicándoles tiempo para que aprendan y participen, también ir consultando con ellos acerca de asuntos operacionales y grandes decisiones. Encargarles proyectos especiales y ver los resultados. Evaluar sus actividades fríamente, con datos objetivos para que no exista el cariño normal sino una base sólida para el desarrollo organizacional. Si no existe un Consejo de Administración formal, se sugiere que el emprendedor y sus hijos dentro del negocio traten de formar uno, para establecer políticas y objetivos generales. También, el emprendedor deberá, en forma privada, darse un panorama en cuanto al tiempo que permanecerá como Director y cuáles funciones irá delegando durante ese período a sus herederos.
- 2) Hacer una vida independiente de la empresa.- Si sus hijos no desean involucrarse en nada que tenga que ver con el negocio, el emprendedor deberá definir a sus posibles sucesores de otra forma, fuera del núcleo familiar. Aquí conviene un administrador profesional ó un amigo de confianza y sin intereses conflictivos que sirva de mediador al retiro del dueño y que les dé a estos herederos un reporte fiel de las actividades.
- 3) La injerencia indirecta.- Los herederos que, por no tener tiempo, o profesiones distintas, o que por simple falta de capacidad no desean trabajar en el negocio, pero se comprometen a auxiliar al emprendedor en las grandes decisiones, involucrándose con la información pueden asegurar que la empresa siga y ayudar a designar al sucesor entre los

ejecutivos claves, o buscar otro. Todo eso se puede lograr mediante un Consejo de administración formal, operando con frecuencia y que, al retiro o muerte del emprendedor, está preparando para continuar dictando las políticas.

D. La transferencia formal del poder

La sucesión no implica el darle a su hijo o familiar elegido la propiedad de la empresa. Esa decisión es parte del testamento del emprendedor y su cónyuge, aunque es lógico esperar que una parte importante de las acciones del negocio le deberán llegar al sucesor, por su trabajo y motivación futura. El emprendedor y su cónyuge, a través de los años saben definir a sus herederos en cuanto a su actitud y conocimiento del negocio.

1. Los que decidieron trabajar y contribuir dentro del negocio y son, posiblemente los sucesores en la operación.
2. Los que no tienen interés acerca del negocio por múltiples razones.
3. Aquellos que, aunque no directamente, quieren formar parte del negocio a través del Consejo de Administración, pero que requieren la información y la capacidad para tomar decisiones clave.

1.11 CUANDO VENDER O DIVIDIR LA EMPRESA

Para el emprendedor inteligente, es relativamente fácil ver que sus herederos no se llevan. Es ilusorio pretender que, cualquier decisión favoreciendo a tal hijo sobre los demás va a ser bien recibida o, mejor aún, acatada pacíficamente para bien de todos. Y esa ilusión de que, por ser hermanos, las relaciones van a ser fraternales es muy común. Pero la verdad es otra cosa muy diferente.

Cuando se ha llegado a la conclusión de que los hijos son tan diferentes entre sí que no hay otra posibilidad de coexistencia pacífica y teniendo en cuenta que, para el emprendedor, su negocio debe ser tratado y cuidado como otro vástago más, se debe planear con mucha anterioridad

una estrategia viable a largo plazo, la cual debe consistir primeramente en entrenar a todos los hijos para que puedan tener los conocimientos básicos del negocio. Así, cualquier contingencia podrá ser resuelta y la dirección no se quedará acéfala en caso de problemas.

De todos los hijos habrá uno que sea el heredero adecuado para dirigir el negocio, pero seguramente habrá otros que no acepten que les ordene su hermano, es aquí el momento en el que el Consejo de Administración nazca o ejerza; y éste podrá sugerir en un momento dado que se busque a un administrador profesional en vez de algún hijo y así evitar pugnas. También puede definir un plan de nuevos negocios a corto o mediano plazos para tratar de dar la posibilidad de que cada heredero tenga su propia empresa. Y obviamente podrá buscar a un comprador de esa empresa o la división equitativa de ésta entre los hijos.

La visión del emprendedor, una comunicación muy estrecha con su cónyuge, una acción bien planeada de sucesión y testamento puede evitar muchos problemas a tiempo. Y, el dividir un negocio entre varios herederos capacitados puede ser el preámbulo para nuevas empresas. Y se fomenta el espíritu emprendedor de paso. El vender la empresa puede significar la oportunidad de que si por ahí rondan buenas ofertas a precios excelentes, entonces se encuentra la situación ideal de volverse rico y además de la posibilidad de tener un puesto en su negocio, pero también es la última alternativa para evitar confrontaciones entre hijos o si es que no se tiene al candidato adecuado para dirigirla o simplemente si a los hijos no les interesa el negocio.

1.12 CUANDO LOS HIJOS SE VAN

Cuando alguno de los hijos (el heredero) decide no formar parte del negocio, ya sea porque no se siente a gusto o busca por su parte hacer otra carrera. Muchos años de esfuerzo y de rigurosa planeación se van por la borda y el emprendedor, ya esperanzado de poder semi-retirarse o ver crecer su proyecto se encuentra, tiempo después, en un punto crítico. No

sabe que hacer con su futuro, se siente deprimido, un tanto traicionado por sus vástagos y ya no tiene la fuerza de antes.

Y no es como el hecho de que él estuviese predispuesto o preparado para eso con tiempo. Los herederos que por su vocación desde pequeños le dicen al padre que no van a entrar a ese negocio, o las hijas que no son aceptadas por su condición de mujeres son hechos consumados y el emprendedor toma las providencias necesarias. Pero el heredero que sí mostró interés, dedicación y ahora se niega a continuar es una contingencia no planeada.

Sin importar que tan dolidos estén los padres por esa decisión trascendental de su hijo, siempre deben de dejar la puerta abierta. Ya sea en comunicación o simplemente decirle: "Es tu decisión, me duele mucho, pero si reconsideras y regresas, hay un lugar disponible para ti".

Algunos consultores recomiendan que se deben de prevenir estos deseos válidos de volar solo, de sus hijos con la idea de que cuando termine su carrera el hijo o sucesor deba trabajar 2 o 3 años para capacitarse e ir conociendo una mayor estructura de sistemas y organización para que aprenda la disciplina de un negocio como empleado. Y si no se puede lo anterior cualquier trabajo que le aumente su autoestima, que no se sienta "hijo de papá" y que valore como bueno lo que su familia ha logrado.

Cuando los padres planteen en forma la sucesión, el hijo estará mucho más receptivo, será más útil por su experiencia y, sobre todo ya sabe lo que quiere económica y profesionalmente. Si el negocio familiar tiene un buen crecimiento potencial, le conviene ser dueño y manejarlo más que ser ejecutivo o empleado.

1.13 MOTIVACIÓN

Hay muchos casos de hijos que por cariño, miedo o simple inseguridad aceptan las órdenes del emprendedor y se capacitan en

carreras que sirvan para el negocio. Son administradores, contadores o ingenieros cuando querían ser doctores, arquitectos ó músicos.

Lo grave estiba en que por su obsesividad, además del deseo de que crezca el negocio que él fundó, el emprendedor está creando profesionistas a fuerzas, mediocres y sin interés genuino y, posiblemente el país se está perdiendo del talento en otras áreas por falta de fuerza de voluntad de los hijos. Y luego empiezan los verdaderos problemas en la familia y por ende en el negocio.

Es importante no forzar en los hijos la obligación en atender tal o cual carrera. Es mejor darle toda la libertad para escoger la ocupación honesta que desee. Pero también manejar un poco de estrategia para que todos los hijos vean la parte interesante de manejar un negocio, ya sea administrándolo, produciendo, vendiendo o dirigiéndolo.

Muchos hijos han planteado que jamás trabajarán en el negocio familiar por las amargas experiencias vividas cuando niños. La fuerza de padre o madre, o por la obligación de seguir con un camino impuesto por éstos en vez de lo que les gustaba realmente. Otros bajan la cabeza y aceptan todo hasta que un día, generalmente demasiado tarde para cambiar el rumbo de su vida, se rebelan y acaban como herederos frustrados o simplemente dejan el negocio a la deriva.

¿Qué hacer?

Existen varios caminos lógicos a seguir por el emprendedor:

1. Darles a sus hijos la más absoluta libertad para hacer lo que deseen en su vida profesional. No interferir en sus decisiones siempre y cuando éstas sean para algo honesto.
2. No haga que la "ida a trabajar" en vacaciones al negocio sea un suplicio para los jóvenes. Mejor sirva de ejemplo, enséñeles lo que sabe, hágalos sentirse parte de la empresa, sin apapachos ni trabajo esclavo.

3. Busque a otras personas con negocios similares a usted o profesionistas que puedan servir de modelos a sus herederos. Así se quita el elemento de rechazo y pueden éstos ver objetivamente lo que significa ser emprendedor o administrador sin cargas emocionales.

Es importante mencionar que las hijas pueden ser la oportunidad de dar a la empresa gente de confianza y talentosa por lo tanto ellas deben de ser bienvenidas y apoyadas.

1.14 PADRES E HIJOS

a) El poder

La situación y unidad dentro del seno familiar es clave para que se dé o no un lazo estrecho posteriormente. Dentro del poder central en la relación padre-hijos-sucesor podemos entresacar varias etapas comunes:

1. La sumisión al poder del dueño-padre por todos los subordinados.
2. El deseo obsesivo de adquirir poder por el hijo.
3. La lucha y el cambio de estafeta o traspaso efectivo de las riendas del poder al triunfo del hijo.
4. El uso (o abuso) de ese poder por el sucesor.
5. Y finalmente, el tener que ceder a otra generación, con lo que se cierra el ciclo, abriéndose otro.

El poder es una pugna monumental en las empresas familiares, ya que entre el padre y su (s) sucesor (es) hay una lucha sorda y llena de vicisitudes que no siempre sale a la superficie. Como en una empresa familiar (o en cualquier tipo de negocio) no existe la democracia, entonces el poder del dueño es absoluto. Y de acuerdo a las personalidades del padre y sus hijos se puede dar desde un proceso muy positivo de manejo del negocio y de compartir el poder, hasta una guerra mortal de consecuencias imprevisibles.

b) El patriarca déspota

Una de las experiencias más comunes en las empresas familiares, desgraciadamente, es la transformación del dueño o fundador es un hombre o mujer despótico, dictatoriales y arrogantes que no tiene el deseo de planear el futuro y la sucesión de las empresas. Su megalomanía llega a tal grado de sentirse inmortal, poseedor de todas las respuestas y tener opiniones sobre cualquier aspecto.

El éxito de un negocio y la riqueza material van aparejados con el miedo de que todo lo que logró el emprendedor lo malgaste o eche a perder su hijo. Además conforme envejece, el emprendedor despota va viendo mermar sus fuerzas y crecer las de sus sucesores. Esto lo aterra y su actitud es la de criticar y aplastar cualquier iniciativa que provenga de ellos. Lógicamente, se vuelve más conservador y renuente a los cambios y como de ninguna manera está dispuesto a ceder el poder absoluto que tiene, los conflictos se hacen más grandes.

Por otro lado a pesar de su egolatría, esta persona quiere a sus hijos como parte de sí mismo y, aunque no lo demuestre, se enorgullece de sus triunfos en la escuela y puede ser muy magnánimo en su ayuda económica, si se portan "bien". Pero en el terreno de su empresa no admite que le hagan sombra, y ve con malos ojos el que traten de desbancarlo. Los hijos y en especial aquellos que se sienten con los merecimientos y se han capacitado para suceder al padre en el negocio familiar, se encuentran ante una situación muy incómoda: por un lado quieren y admiran al padre, que con su ejemplo, logró forjar y hacer crecer un emporio y les ha dado un buen nivel de vida y de educación. Pero por el otro simplemente no aguantan el carácter del padre, se sienten apabullados y si se rebelan pueden ser despedidos y hasta desheredados.

Es obvio que los hijos que han sido tratados despóticamente por un padre así van a crecer, con serios problemas de auto-estima y con pocas dotes de liderazgo. Al asumir la Dirección del negocio van a seguir buscando a alguien que los guíe y se verán envueltos en muchos conflictos por su falta de decisión.

c) El "Junior"

Los "Juniors" son generalmente gente con problemas, esperan que todo se les de gratis con un mínimo de esfuerzo y creen que les corresponden todas las riquezas de su familia sin ninguna obligación, no tienen interés en el trabajo, son personas fáciles de engañar. No tienen planes futuros, tienen una actitud de desidia que se permea por toda la empresa. No es raro que los empleados estén desmotivados ó peor aún tramando conflictos y feudos ya que no hay un jefe efectivo. El emprendedor no sabe como actuar en este caso.

Antes que nada se debe de prevenir la educación de una persona así. Tanto el esposo como su cónyuge deben estar totalmente de acuerdo que la sobre protección de un hijo es, si no lleva límites, una pésima herencia. Si ya es demasiado tarde, se le sugiere al emprendedor que, junto con su esposa, tomen las providencias necesarias para:

- a) Proteger el patrimonio familiar cuando fallezca.
- b) Decidir si se quiere continuar con la empresa en manos de ese "Junior".
- c) Hacer un plan que tome en cuenta factores prácticos y personales a la vez implementarlo y presentárselo al heredero.

Ser "Junior" no es una enfermedad incurable. Una mano firme a tiempo, además de motivación a ser gentes de bien pueden hacer maravillas. Pero el buen ejemplo paterno y algo de "chispa emprendedora" en los hijos es necesaria.

1.15 LA REBELIÓN

Cuando un padre es déspota o su obcecación y forma de pensar omnipotentes hacen que la relación con sus hijos no marche, entonces estos se revelan y crean conflictos.

La rebelión de los hijos en un negocio es un hecho muy doloroso y no hay manera de evitar que se involucre en la vida familiar. Para que no llegue a mayores vale la pena prevenir.

¿Qué hacer?

1. Detección: Un elemento clave para que, con su sexto sentido vea que las cosas no pasen a mayores, es la madre. La señora conoce como a nadie a su marido y a sus hijos y es un elemento estabilizador que calma los ánimos. Desgraciadamente, a veces el cariño no la hace ver los verdaderos problemas, trata de minimizarlos y luego es la que más sufre cuando la unidad se resquebraja.

Por eso, es importante que la esposa y madre esté involucrada en las grandes decisiones de la empresa familiar y trate de arreglar los pequeños problemas que se presentan.

Pero, el mismo emprendedor y sus hijos pueden detectar cuando las cosas no marchan bien y el solo hecho de plantearse ese problema ayuda a tratar de buscar ayuda o soluciones justas.

2. Comunicación: El padre puede hablar de lo que realmente desea hacer con el negocio y sus hijos, dando explicaciones de lo que le molesta de éstos y viceversa. Los hijos pueden solicitar que se les defina su situación para saber a qué atenerse y con la ayuda de alguien objetivo se pongan sobre la mesa las causas y posibles alternativas disponibles para que se solucione el conflicto.

3. Decisión: Una vez que ya se trataron todas las instancias para evitar la rebelión, ya se buscó a los mediadores y se dieron las pláticas, no queda más que tomar decisiones bien pensadas pero básicas. Nuestro principal enemigo para tomar una decisión sensata es, precisamente, lo emocional que es el pelearte con un ser querido. Pero la obcecación y el rencor son pésimos consejeros.

4. Las relaciones armoniosas: Su objetivo es cuidar que la unidad y el cariño que idealmente deben imperar en todas las familias se transfieran al ámbito del negocio.

En primer lugar, lo más natural debería ser que padres e hijos lleven una buena relación y tengan los mismos objetivos. Pero detrás de esa relación debe existir un esfuerzo mutuo y un plan a largo plazo bien definido. A continuación se mencionan los ingredientes básicos de una relación sana padre-hijos en el negocio:

- ✓ **Cariño:** El verdadero cariño es mucho más amplio y profundo que la relación de sangre. Implica entre otras cosas paciencia. Comprensión de los defectos de cada uno y el deseo de dejar en los familiares un ejemplo correcto. Lo mismo sucede con los hijos, ya que éstos deben entender a sus padres y sus actos. Normalmente a mayor edad, las decisiones paternas tienden a mantener el statu quo mientras que los hijos son más agresivos. Pero siempre debe imperar el cariño como elemento base.
- ✓ **Respeto:** Los elementos que sustentan el cariño familiar pueden desaparecer si en una discusión o pelea, lo cual es norma, se pierda el respeto mutuo y se digan cosas que no se olvidan.
- ✓ **Comunicación:** Es decir lo que se siente, hay ocasiones que por exceso de respeto incurrir en una falta de comunicación muy grave. Hay que diferenciar entre el respeto y la comunicación formal e informal. Son absolutamente necesarias y complementarias las dos. Comunicarse no significa faltarse al respeto.
- ✓ **Un plan en tiempo y detalles:** Si existe lo anterior, el padre debe proporcionar una serie de reuniones que sirvan para definir la operación del negocio y sus objetivos, tratando de llegar a un consenso. También ayudar hacer explícito algún proyecto de sucesión y la forma en que va a afectarse. No es necesario ser muy detallado, sobre todo si hay diversos herederos, pero un plan general de crecimiento, diversificación

y una idea aproximada de la fecha y forma del retiro del emprendedor sirve para que todos se sientan envueltos en la planeación familiar. Y como siempre, un Consejo de Administración efectivo complementa la armonía y reduce las aristas duras en una crisis familiar.

Es necesario trabajar constantemente dentro y fuera del negocio para que la estrecha relación entre padres e hijos no se deteriore a pesar de todas las crisis y cambios que se experimenten. La mayoría de los negocios familiares son así, pero no hay que dejar que se pierda la unidad.

1.16 ADMINISTRACIÓN DE SUS RECURSOS FINANCIEROS, TÉCNICOS, HUMANOS Y MATERIALES.

1.16.1 Recursos financieros.

La escasez de capital es indudablemente una de las limitaciones de mayor peso en el crecimiento y desempeño de las empresas familiares, y aun cuando en el Programa de Modernización para este sector se contemplan diversas medidas que habrán de estimular la canalización de recursos a este tipo de empresas, es necesario:

Apoyar los requerimientos de capital inicial con tasas preferenciales de interés.

Crearse un mecanismo apropiado que les permitan incorporarse eficazmente a este proceso, ya sea a través de insumos o bienes finales. Para ello es conveniente que además de apoyarlas financieramente, tengan acceso a la información y sobre todo estén capacitadas para aprovecharlas.

Hay que difundir a nivel regional y con la oportunidad necesaria, las demandas internacionales tanto de materias primas, como de productos intermediarios y finales. El sistema para este propósito, podrían financiarse en forma mixta o privada.

En la actualidad el acceso al crédito a través de Nacional Financiera y la banca comercial es además de caro, problemático por la cantidad de trámites y requisitos, y por el hecho de que la banca no cumple una función de riesgo, y sólo se le concede apoyo crediticio a aquellas empresas que cuentan con ampliar garantías para cubrir el importe empréstito.

Cabe destacar que existen otros tipos de financiamiento como el mercado de dinero, el factoraje, el mercado de valores, etc. debido a los requisitos que se piden, no constituyen éstos una alternativa real de financiamiento para la empresa familiar, por lo que es necesario buscar mecanismos que les permitan a estas industrias tener acceso al financiamiento.

1.16.2 Recursos técnicos.

En lo que respecta a la modernización tecnológica la empresa familiar debe buscar la diversidad de productos dentro de la misma actividad que ejercen, utilizar al máximo los materiales de los que disponen, ser creativos. Este proceso de diversificación, además de un mejor uso de sus recursos, brinda ventajas competitivas.

Para modernizar su equipo y tecnología el empresario familiar puede allegarse de maquinaria de fácil manejo y bajo costo, que incluso sea diseñada y producida dentro del país en una conjunción de esfuerzos empresarios, trabajadores e investigadores técnicos.

Como complemento de lo anterior y a favor de la vinculación entre los sistemas educativos y productivos es imprescindible la participación empresarial en la configuración de las matrículas a nivel nacional, así como en el diseño y aplicación de los sistemas regionales de capacitación y educación.

Por sus propias características, estas industrias tienen acceso y utilizan tecnología y maquinaria con cierto rezago tecnológico.

Esta situación responde tanto a su capacidad económica-financiera, como al segmento del mercado que cubren, mismo que no les exige una calidad normalizada; es decir no hay una vocación para la asimilación o adaptación de nuevas tecnologías y procesos.

Al carecer de una integración real a las cadenas productivas, no se provoca la necesidad de un avance de estas industrias en el ámbito de la calidad de sus productos. Aunado a lo anterior, el bajo costo de la mano de obra no es un catalizador de nuevas tecnologías en proceso.

Estas industrias no tienen acceso a un mercado de exportación, mismo que les exige una mayor competitividad en precios y calidad del producto, aspectos que no pueden ser cubiertos, cuando se tiene una capacidad instalada subutilizada y no se cuenta con una mano de obra capacitada.

1.16.3 Recursos humanos.

Cada pariente que participa en la administración de la empresa habla en nombre de la familia y la representa directamente, así logra la descentralización de la autoridad, mientras que en el interior de la empresa y en la opinión de la comunidad empresarial, se mantiene una fuerte unidad.

La participación de los empleados ofrece al empresario lo que requiere para competir: calidad y enfoque en el cliente.

Por lo anterior es impostergable la tarea de realizar programas de capacitación a todos los niveles, e impulsar la formación de círculos de control de calidad o bien grupos de trabajo con vida permanente en el quehacer fabril.

En esta labor es conveniente que tanto la empresa como los organismos interempresariales, las autoridades gubernamentales y las

instituciones académicas organicen foros, seminarios y/o concursos para difundir y promover la filosofía de la calidad y la importancia que para ello representa el trabajo humano.

1.17 TIEMPO DE REORGANIZACION.

Reorganizarse es volver a plantearse objetivos del negocio a corto y largo plazo. Luego, a luz de Información de todo tipo analizar, a juicio del emprendedor y, si es posible de su Consejo de Administración, en que áreas estamos fallos y a qué se debe. De esa evaluación objetiva saldrá automáticamente una serie de decisiones que deberán llevarse a cabo: promoción a gente valiosa, planes de capacitación de otras y, desgraciadamente personas que ya son nocivas para el crecimiento sano del negocio y que hay que cortar. Pues entre los diferentes grados de dificultad en reorganizar puede haber gente inepta, poco capacitada o que no quiere crecer al ritmo de los demás.

Algunos síntomas de que es necesario un "terremoto interno" son, a mi juicio, los siguientes:

- 1) Estados financieros que se van deteriorando en los últimos 2 años y siguen en plan descendente.
- 2) Consiguientes problemas de liquidez, exceso de préstamos, etc.
- 3) Falla en la comercialización, reducción o estancamiento en ventas, nulo desarrollo de nuevos productos o búsqueda de mercados.
- 4) Falta de comunicación y pugnas, chismes, rumores que no sirven para nada bueno.
- 5) Tapones de todo tipo, burocratismo y gente con la moral baja y resentida.
- 6) Pretextos para justificar fallas y errores desde gerentes o jefes hasta el cuidador de la empresa.
- 7) Actitud pasiva, apática o sin deseos de cambio de los dueños, sus familiares y ejecutivos.

El emprendedor intuye que algo no está bien. La situación financiera se deteriora, las cosas no salen como uno desearía y sobre todo, hay peligros latentes o ya presentes. Y a sus preguntas sólo le contestan con medias verdades, información deficiente o, muchas veces, falsa.

¿Qué hacer?

Los asesores de empresas juegan, en este caso un papel preponderante. Desde un amigo sincero con la objetividad y capacidad necesarias, hasta una persona externa con sentido común y los instrumentos necesarios para diagnosticar rápidamente al organismo.

Una vez convencido el emprendedor por el asesor se deberá realizar un plan de reorganización completo (costos, alternativas y análisis de diferentes escenarios).

Con el plan en manos y ya claros sus objetivos para la empresa y personales solo el emprendedor puede actuar.

En muchas ocasiones la culpa de los problemas es del emprendedor y por su acción u omisión está llevando a la ruina al negocio y los asesores deben de ser cabalmente honestos para decirle la verdad y esto es de suma importancia, ya que el diagnóstico será la base para tomar las medidas de reorganización. Y el asesor o el Consejo generalmente le dan armas y estrategias para que lleve a cabo lo que se debe hacer.

Reorganizar un negocio es, en resumen, una operación necesaria aunque sea dura o traumática, si las condiciones se dan el problema grave es no hacer nada y dejar que se deteriore todo.

1.18 VENTAJAS Y DESVENTAJAS ANTE LA ESTRUCTURA FAMILIAR Y ADMINISTRATIVA.

1.18.1 Ventajas:

El sacrificio personal.

La disponibilidad de los recursos financieros y de gerencia, gracias a los sacrificios de la familia en donde muchas empresas familiares se han fundado sobre la tradición de dividendos mínimos y sacrificios personales y el orgullo de la familia y la lealtad han sido las causas de operaciones continuas a través de épocas difíciles cuando las consideraciones de pérdidas y ganancias podrían haber obligado al cierre.

Valiosa reputación.

En donde se estipula a una organización devota y leal y que la reputación de una familia no sólo puede ejercer una influencia benéfica sobre las relaciones de la comunidad, sino que también puede tener un impacto directo y obvio sobre las operaciones de la compañía.

Lealtad a los empleados.

Aquí el valor de la relación familiar no está limitada únicamente a lo que tiene la familia en los negocios de la compañía y sus relaciones con el público, lo que puede evitar una desastrosa rotación de ejecutivos y asegurar que el talento competitivo especial de las empresas, siga siendo únicamente para ello. A veces la lealtad es tan grande que los demás empleados de la empresa intentarán activamente perpetuar el control familiar.

Unidad de los ejecutivos accionistas.

Cuando una familia identifica sus propios intereses con los de la empresa, la compañía puede darse cuenta de lo significativo que resulta el beneficio de la comunidad de intereses entre los grupos de accionistas y ejecutivos, el predominio de las tradiciones familiares, normalmente se extienden más allá del limitado interés personal.

Esa actitud parece ser la causa de que muchos ejecutivos den tanta importancia a los intereses de la compañía a largo plazo.

Sensibilidad social.

El orgullo y la identificación de la familia con la empresa pueden ser causa de que la gerencia sea más susceptible hacia su responsabilidad social, y que por lo mismo contribuya a la firmeza de la compañía a largo plazo.

Propósitos y continuidad.

Se refiere a la continuidad e integridad en las políticas de administración y el enfoque corporativo que puede proporcionar una sucesión de ejecutivos competentes pertenecientes a la familia, por ejemplo un miembro de la familia, en caso de interesarse en la sucesión, puede tener oportunidades sobresalientes en una empresa familiar para desarrollar al máximo su potencial ejecutivo.

1:18.2 Desventajas:

Conflicto de intereses.

En una empresa familiar, la familia casi siempre tiene el poder del propietario y/o de la dirección para perseguir sus propios objetivos y aspiraciones, aún cuando difieren de los intereses de la empresa.

Pobre administración de utilidades.

Una empresa familiar puede tender a concentrarse en la calidad del producto, excesivo mejoramiento de la planta y equipo, asuntos cívicos, construcción de un "emporio de ventas" y de relaciones industriales más allá de la contribución de estos factores a las utilidades a largo plazo de la compañía; lo que conduce a sistemas deficientes de control de costos y a otros procedimientos contables débiles o una falta de interés de la

gerencia para tomar la acción correctiva necesaria cuando los procedimientos contables indican que sus proyectos "consentidos" están fuera de línea.

Mercadotecnia inmóvil.

Demasiada identificación con los intereses familiares pueden impedir que una compañía se beneficie de los nuevos acontecimientos en el mercado o de mejores oportunidades de crecimiento, cuando una familia se identifica muy de cerca con un producto especial puede ser vulnerable a los efectos de los cambios en el mercado y por lo tanto tiende a quedarse atrás de la competencia y perder posición en el mercado.

Nepotismo excesivo.

Cuando esto ocurre, las oportunidades que pueden ofrecer de talento ejecutivo ajeno a la familia, son limitadas, esto coloca a la empresa en desventaja con respecto a sus competidores quienes pueden escoger su personal en mercados amplios, al mismo tiempo el nepotismo debilita a los actuales ejecutivos de la compañía obligándolos a llevar el peso muerto de los incompetentes y asumir la carga de trabajo que no se realizó, además conduce al sistema de medidas y premios basados en relaciones familiares, más que en el grado de competencia, disminuye la habilidad de la compañía para enfrentarse a sus fuerzas y tensiones interiores.

1.19 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS PARA SU CRECIMIENTO Y DESARROLLO.

La empresa familiar para establecer su proyecto de expansión, necesitará emprender investigaciones sobre la compañía, sus recursos, el mercado y entorno.

Algunos propietarios de empresas habrán alcanzado un grado en que consideran que la expansión adicional significaría la pérdida del control y

del toque personal, pero siempre es necesario un poco de crecimiento, aunque sólo sea para hacer frente a la competencia.

El crecimiento significa incrementar utilidades. El hecho de buscar un mayor desarrollo de la empresa y mejorar sus habilidades significará la planeación de mercados, la combinación de productos, las ventas y distribución, establecer precios, etc.

Estrategias para el crecimiento.

❖ La exportación

Las barreras comerciales han desaparecido, proporcionando así una mejor oportunidad para vender a nuevos clientes y para desarrollar productos y servicios para futuros mercados. La estructura administrativa debe ser tal que pueda explotar otras oportunidades a medida que éstas se presenten.

La decisión más crítica es la de cómo entrar a los mercados extranjeros. Influirá en ello el grado de control que se le permita a la compañía sobre el producto al llegar al mercado exterior y en la habilidad para tomar todas las decisiones de mercadotecnia que a continuación tendrán que tomarse.

❖ Planeación del producto o del servicio.

Los atributos de su producto deben ser revisados constantemente teniendo en cuenta, ante todo, las necesidades y deseos de los clientes.

❖ Cambiar o mejorar el aspecto del producto actual.

Determinar si el producto requiere mejoras con el propósito de determinar si se necesita cambiarlo, lo que permitirá verificar la gama de productos y concentrarse en incrementar el campo de acción del mercado nacional.

❖ El desarrollo o adquisición de otra compañía.

Muchos propietarios buscan el crecimiento y el reto mediante la adquisición o el desarrollo de otra compañía en forma paralela a la empresa existente. Con frecuencia, la nueva compañía opera de manera complementaria o asociada. Tal vez la adquisición de una compañía en plena producción sea el camino más rápido para lograr el crecimiento.

❖ Como obtener dinero.

Las compañías en crecimiento generalmente requieren una inversión financiera cuantiosa, un proyecto bien presentado y sólido, acompañado con tenacidad de su parte, generalmente redundará en que se le otorgue el préstamo necesario.

❖ Como hacer frente al cambio.

El crecimiento puede darse de diferentes maneras, mediante el cambio interno, al aumento de personal, mayores instalaciones, la adquisición de otra compañía, la fusión con otra empresa, constituirse en sociedad, etc.

El crecimiento de una empresa conlleva la necesidad de un nuevo enfoque para manejar un negocio.

¿En que aspectos se debe de ayudar a las empresas familiares?.

- a) Planeación del crecimiento.
- b) La sucesión y el retiro del fundador(es).
- c) Motivación de los herederos.
- d) Capacitación, asesoría y creación de sistemas adecuados para que la empresa familiar pueda estar preparada para los grandes cambios.

Las empresas familiares están obligadas a usar todo lo que ofrece la administración moderna en sus diferentes áreas para complementar las chispas emprendedoras del fundador. Tienen que estar a la par de los consorcios grandes en cuanto a información, toma de decisiones y controles. El querer manejar un negocio familiar en crecimiento a la "antigüita" en estos tiempos es suicida.

La inmensa mayoría de los empresarios y sus familiares no están correctamente preparados psicológica y estratégicamente para afrontar estos acontecimientos. Y lo que deben hacer es leer, asistir a cursos y seminarios, formar Infraestructuras tanto de operación como de dirección y solicitar ayuda de asesores especializados.

LA EMPRESA FAMILIAR ES EL PUNTAL DEL DESARROLLO DE NUESTRO PAIS Y EN GENERAL DEL MUNDO Y SU SANO CRECIMIENTO ES CRUCIAL YA QUE SI CONSIDERAMOS QUE EN NUESTRO PAIS EL 88% DE LAS EMPRESAS SON REGISTRADAS COMO MICRO Y PEQUEÑAS Y POR LO GENERAL SON EMPRESAS FAMILIARES, POR TAL RAZON HAY QUE CONVENCER A LOS EMPRENDEDORES DE QUE UNA MICRO O PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR PUEDE GERENCIARSE.

CAPITULO 2

MANUALES ADMINISTRATIVOS

La necesidad de contar con manuales administrativos en las organizaciones es imperativa debido a la complejidad de sus estructuras, volumen de sus operaciones, recursos que se les asignan, demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes o usuarios, así como por la adopción de tecnología avanzada para atender en forma adecuada la dinámica organizacional.

Estas circunstancias hacen imprescindible el uso de instrumentos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes.

2.1 Concepto.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

2.2 Objetivos de un manual de organización.

- ✓ Presentar una visión de conjunto de la organización (Individual, grupal o sectorial).
- ✓ Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.

- ✓ Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- ✓ Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- ✓ Agilizar el estudio de la organización.
- ✓ Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- ✓ Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- ✓ Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en la relación con el resto de la organización.
- ✓ Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- ✓ Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- ✓ Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- ✓ Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios y/o clientes con los que interactúa la organización.

2.3 Clasificación de los manuales.

▣ 2.3.1 Por su naturaleza o área de aplicación

- Macroadministrativos

Son aquellos documentos que contienen información de más de una organización.

- Mesoadministrativos

Son instrumentos que involucran a todo un grupo o sector, o a dos o más de las organizaciones que lo componen.

- Microadministrativos

Son manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

- 2.3.2 Por su contenido

- De organización

Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.

- De procedimientos

Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

Todo procedimiento puede incluir la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, y la aplicación de

métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

- De historia de la organización

Estos manuales son documentos que refieren la trayectoria de una organización, como su creación, crecimiento, logro, evolución de su estructura, situación y composición.

Este tipo de conocimientos proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laboral. Además, cumple con la función de servir como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y/o usuarios.

- De políticas

También denominados de normas, estos manuales comprenden las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización.

- De contenido múltiple

Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.

El objeto de agruparla en un solo documento puede obedecer básicamente a las siguientes razones:

- Que se considere más accesible para su consulta.

- Que resulte económicamente más viable.
 - Que técnicamente se estime necesaria la integración de más de un tipo de información.
 - Que se refiera a una instrucción específica del nivel directivo.
- De puestos

Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

- De técnicas

Documento que agrupa los principios y técnicas necesarios para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial.

- De ventas

Instructivo que integra información específica para apoyar la función de ventas, tal como:

- Descripción de productos y/o servicios.
- Mecanismos para llevarlas a cabo.
- Políticas de funcionamiento.
- Estructura del equipo de trabajo.
- Análisis ambiental.
- División territorial y

- Medición de trabajo.

- De producción

Elemento soporte para dar dirección y coordinar procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.

- De finanzas

Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, conservación y control.

- De personal

Identificados también como de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, estos manuales básicamente incluyen información sobre:

- Prestaciones,
- Servicios y
- Condiciones de trabajo.

- De operación

Manuales utilizados para apoyar tareas altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

- De sistemas

Instrumento de apoyo que reúne las bases para el funcionamiento óptimo de sistemas administrativos, computacionales, etc., de una organización.

□ 2.3.3 Por su ámbito

- Generales

Documentos que contienen información global de una organización, atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.

- Específicos

Manuales que concentran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa, área, puesto, equipos, técnicas o a una combinación de ellos.

Este documento detalla información detallada del contenido de los manuales de organización y procedimientos, en virtud de que son los de uso más generalizado en las organizaciones, por lo que pueden servir de base para la preparación de toda clase de manuales administrativos.

2.4 El manual de organización

2.4.1 Identificación

Este manual debe de incluir en primer término los siguientes datos:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Título y extensión (general o específico. Si es específico debe de indicarse el nombre de la unidad a que se refiere).

- Lugar y Fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma: en primer término las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último el número de la forma. Entre las siglas u el número debe de colocarse un guión o diagonal.

2.4.2 Índice

Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

2.4.3 Prólogo y/o Introducción

Sección en donde se explica qué es el manual, su estructura, propósito, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico.

2.4.4 Antecedentes históricos

Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

2.4.5 Legislación o base legal

Este apartado contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.

Es recomendable que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. Asimismo, en cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el diario oficial).

2.4.6 Atribuciones

Transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan sus actividades. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).

2.4.7 Estructura orgánica

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.

Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico de adscripción. Además, es conveniente codificarla en forma tal que sea posible visualizar claramente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia, como en el ejemplo siguiente.

1.0 Director General

1.0.1 Asesoría

1.0.2 Auditoría interna

1.1 Gerencia general

1.1.1 Gerente Divisional "A"

1.1.2 Gerente divisional "B"

2.4.8 Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

2.4.9 Funciones

Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización.

Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- Que los títulos de las unidades correspondan a los utilizados en la estructura orgánica.
- Que sigan el orden establecido en la estructura.
- Que la redacción se inicie con un verbo en tiempo infinitivo.

2.4.10 Descripción de puestos

Reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, el cual incluye la siguiente información:

- Fecha de elaboración.
- Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etc.).

- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y de asesoría.
- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades o deberes.
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

Este apartado normalmente forma parte de un manual de organización de una unidad administrativa en particular.

2.4.12 Directorio

Documento en donde constan los nombres y cargos de las personas comprendidas en el manual.

Por necesidad de servicio se pueden adicionar teléfonos y horarios de atención.

La dirección de las instalaciones se incluyen cuando la organización cuenta con otras oficinas o representaciones o forme parte de un grupo o sector.

Convencionalmente, los manuales generales contienen este tipo de información hasta el nivel jerárquico de director general, en tanto que en los específicos se establece de acuerdo con la amplitud de su estructura y/o de sus requerimientos particulares.

Es conveniente que la secuencia de presentación respete el orden de la estructura orgánica. Su integración en el manual es opcional.

2.5 El manual de procedimientos.

2.5.1 Identificación

Este documento incorpora la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión (general o específico). De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

2.5.2 Índice

Relación de los capítulos que forman parte del documento.

2.5.3 Prólogo y/o Introducción

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

2.5.4 Objetivo (s) de los procedimientos

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

2.5.5 Areas de aplicación o alcance de los procedimientos.

Esfera de acción que cubren los procedimientos.

2.5.6 Responsables

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

2.5.7 Políticas o normas de operación

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos.

2.5.8 Conceptos

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

2.5.9 Procedimientos (descripción de operaciones)

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en

qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y en cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe de anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aún en los casos de varias operaciones en una misma actividad.

2.5.10 Formularios impresos

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan apéndices.

En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de estas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adcionar instructivos para su llenado.

2.5.11 Diagramas de flujo

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso.

Los diagramas presentados en forma sencilla y accesible en el manual, brindan una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

2.5.12 Glosario de términos

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.

2.6 Procedimientos Generales para la elaboración de manuales administrativos.

2.6.1 Diseño del proyecto

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de las etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consignen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamenten la ejecución del trabajo.

Responsables

Para iniciar los trabajos que conducen a la integración de un manual, es indispensable prever que no quede diluida la responsabilidad de la conducción de las acciones en diversas personas, sino que debe designarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización. De esta manera se logra homogeneidad en el contenido y presentación de la información.

Por lo que respecta a las características del equipo técnico, es conveniente que sea personal con un buen manejo de las relaciones humanas y que conozca a la organización en lo que concierne a sus objetivos, estructura, funciones y personal. Para este tipo de trabajo, una organización puede nombrar a la persona que estime tiene los conocimientos y la experiencia necesarios para llevarlo a cabo. Por la

naturaleza de sus funciones puede encargarlo al titular de la unidad de mejoramiento administrativo (en caso de contar con este mecanismo). Asimismo, puede contratar los servicios de consultores externos.

Delimitación del universo de estudio

Los responsables de efectuar los manuales administrativos de una organización tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para estar en posibilidad de actuar en él; para ello deben realizar:

◆ Estudio preliminar

Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar. Con base en él se pueden definir la estrategia global para el levantamiento de información, identificando las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y, en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

◆ Fuentes de información

Referencia de las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se pueden obtener datos para la investigación. Entre las más representativas se pueden mencionar:

▪ Instituciones:

- o Organizaciones que trabajan coordinadamente o forman parte del mismo grupo o sector de la que es objeto de estudio.
- o Organizaciones líderes en el mismo campo de trabajo.
- o Organizaciones normativas que dictan lineamientos de carácter obligatorio.

- o Organizaciones que prestan servicios o suministran insumos necesarios para el funcionamiento de la organización que se estudia.
 - Archivos de la organización:
 - o General.
 - o De las áreas de estudio.
 - Directivos y empleados:
 - o Personal del nivel directivo que maneja información valiosa, ya que conocen si el acervo de archivos responde a la realidad.
 - o Personal operativo cuyas opiniones y comentarios son de gran ayuda, puesto que ellos tienen a su cargo las actividades rutinarias, por lo que pueden detectar limitaciones o divergencias en relación con otros puntos de vista o contenido de documentos.
 - Areas de trabajo:
 - o Niveles de la organización que reflejan las condiciones reales de funcionamiento, medios y personal.
 - Clientes y/o usuarios: Receptores de los productos y/o servicios que genera la organización.
 - Mecanismos de información: Recursos computacionales que permiten el acceso a información interna o externa a la organización que sirven como soporte al estudio.
- ◆ Preparación del proyecto

Recabados los elementos preliminares para llevar a cabo el manual, se debe preparar el documento de partida para concretarlo, el cual debe de quedar integrado por:

- Propuesta técnica, que a su vez debe incluir:
 - Antecedentes: recuento de todos los manuales o esfuerzos análogos preparados con anterioridad.
 - Naturaleza: tipo de manual que se pretende realizar.
 - Justificación: demostración de la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que ello reportará a la organización.
 - Objetivos: logros que se pretenden alcanzar.
 - Acciones: iniciativas o actividades necesarias para su consecución.
 - Resultados: beneficios que se esperan para obtener en cuanto a mejorar el funcionamiento de la organización, sus productos y/o servicios, clima organizacional y relaciones con el entorno.
 - Alcance: área de aplicación que cubre el estudio en términos de ubicación en la estructura orgánica y/o territorial.
 - Recursos: requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo.
 - Costo: estimación global y específica de recursos financieros que demanda su ejecución.
 - Estrategia : ruta fundamental necesaria para orientar los cursos de acción y asignación de recursos.

- o Información complementaria: material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.
- Programa de trabajo, que debe de especificar:
 - o Identificación: nombre del manual.
 - o Responsable(s): unidad o grupo que tendrá a su cargo la implantación del manual.
 - o Area(s): universo bajo estudio.
 - o Clave: número progresivo de las actividades estimadas.
 - o Actividades : pasos específicos que tienen que darse para captar la información.
 - o Frases: definición del orden secuencial para realizar las actividades.
 - o Calendario: fechas asignadas para el inicio y terminación de cada actividad.
 - o Representación gráfica: descripción del programa en cuadros e imágenes.
 - o Formato: representación y resguardo del programa de trabajo.
 - o Reportes de avance: seguimiento de las acciones.
 - o Periodicidad: espacio de tiempo dispuesto para informar avances.

2.6.2 Presentación del proyecto a las autoridades competentes

A los participantes

Para depurar el contenido del proyecto, afinar sus parámetros y determinar su viabilidad operativa, es recomendable presentarlo a:

- ◆ Área(s) que Intervendrá(n) directamente en su aplicación, por lo cual tienen la obligación de conocer el proyecto en forma detallada.
- ◆ Áreas afectadas por la implantación del proyecto, ya que se tendrá que cambiar o adecuarse.
- ◆ Área responsable del manejo de los recursos económicos, para cuantificar el costo del proyecto en forma más específica.

Al responsable de su autorización

Asimismo, el proyecto debe presentarse al titular de la organización o de la unidad administrativa responsable de su ejecución, para su aprobación.

Una vez autorizado, el responsable debe de hacer del conocimiento de todos los niveles jerárquicos la intención que tiene la organización de elaborar el manual, resaltando los beneficios que de este esfuerzo se obtendrán, a fin de que todos brinden su apoyo durante el desarrollo del trabajo. Sin dicho requisito, la labor de integración del manual se vería seriamente dificultada.

2.6.3 Captación de la Información

Como primer paso de esta etapa se debe de obtener una lista del personal que va a participar en el levantamiento de la misma, considerando la magnitud y especificaciones del trabajo.

Capacitación del personal

Una vez integrado el grupo de trabajo, se debe capacitarlo, no sólo en lo que respecta al manejo de medios de investigación que se utilizarán para el levantamiento de la información, sino también en todo el proceso que se seguirá para preparar el manual.

Por ello, se debe dar a conocer a los participantes el objetivo que se persigue, así como los métodos de trabajo adoptados, calendarización de actividades, documentos que se emplearán (cuestionarios, formatos, etc.), responsables del proyecto, unidades administrativas involucradas, inventario de información a captar y distribución del trabajo a cada persona.

Cuando el grupo de trabajo sea numeroso, puede resultar conveniente formar subgrupos, coordinados cada uno por un responsable, quien debe encargarse de revisar y homogeneizar la información.

Es recomendable efectuar un estudio en área piloto, para luego comparar y evaluar los resultados obtenidos.

Levantamiento de la información

Los esfuerzos de recopilación deben enfocarse en el registro de hechos que permitan conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el manual, pues de lo contrario se puede incurrir en interpretaciones erróneas, lo cual genera retraso y desperdicio de recursos. Asimismo, debe aplicarse un criterio de discriminación, basado en el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.

Esta actividad exige mantener una relación constante con las fuentes internas emisoras de la información, así como con las áreas u organizaciones con otra ubicación física.

Para recabar la información en forma ágil y ordenada se puede utilizar alguna o una combinación de las siguientes técnicas de recopilación:

Investigación documental: permite la selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el manual. Para ello se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, actas de reuniones, circulares, oficios y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.

Consulta de sistemas de información: acceso a sistemas computacionales que contienen información y recursos de apoyo para estructurar el manual. Este mecanismo permite recabar información interna y/o de sistemas externos a la organización enlazados a través de redes.

Encuesta: este método consiste en la realización de entrevistas personales con base en una guía de preguntas elaboradas con anticipación. Se puede utilizar un cuestionario, a fin de que se tengan un contenido homogéneo.

Observación directa: este recurso puede ser empleado por los técnicos o analistas en el área física donde se desarrolla el trabajo de la organización.

A partir del análisis de la información recabada se deben sostener pláticas con algunas personas que prestan sus servicios en estas áreas para complementarla o afinarla.

2.6.4 Integración de la información

Una vez que se cuenta con la información de las áreas involucradas en el estudio, se debe ordenar y sistematizar los datos a efecto de poder preparar su análisis.

¿Cómo clasificar la información?

Para facilitar la tarea de integración, es recomendable que la información obtenida se vaya accedando a equipos de cómputo para salvarla y facilitar su manejo con este propósito se pueden:

1. Crear directorio, subdirectorios y archivos para desagregarla en función de la división del trabajo.
2. Crear bases de datos o programas específicos.
3. Utilizar paquetes acordes con las necesidades específicas del proyecto.
4. Combinar los puntos anteriores para optimizar resultados.

En forma paralela deben abrirse carpetas con apartados específicos con los documentos fuente del estudio, en las que se debe compendiar la información por área, sistema, procedimiento, equipos, políticas, etc. Es conveniente que los documentos que se recaben contengan el visto bueno de la persona que suministra la información.

También es recomendable que conforme se recaben datos sobre algún aspecto, se concentren en un documento de trabajo que pueda servir de memoria en el diseño posterior del proyecto.

Áreas para agrupar la información

Para facilitar su análisis puede ser clasificada en 2 grandes áreas:

✓ Antecedentes

Se debe tomar en cuenta la reglamentación jurídico-administrativa que regula la realización del trabajo, cómo se ha atendido por parte de las unidades responsables de hacerlo y qué efecto ha tenido sobre otras unidades, organizaciones, clientes y/o usuarios.

También es oportuno, en un caso, considerar la evolución o desarrollo de las estructuras organizacionales anteriores y los resultados que se obtuvieron, lo cual permite contar con un marco de referencia histórico para comprender mejor la situación actual.

✓ Situación actual

Por lo que toca a este punto, es recomendable tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- **Objetivos.** Corroborar la existencia de objetivos en el área o área de estudio. En caso de ser afirmativo, verificar su congruencia con los objetivos generales de la organización.
- **Estructura orgánica.** Es necesario revisar cuidadosamente este aspecto para establecer si responde adecuadamente a las necesidades de trabajo.
- **Normas y políticas administrativas.** Se debe precisar si se han emitido y plasmado en documentos, así como si son del conocimiento del personal y responden a las necesidades de la organización.
- **Funciones.** Detectar hasta qué grado el personal sabe cuáles son sus funciones y qué puestos las realizan.
- **Procedimientos.** Verificar su existencia, aplicación y características.
- **Instrumentos jurídico-administrativos.** Estudiar manuales, reglamentos, circulares, oficios, entre otros, para conocer la fundamentación vigente y llevar a cabo el trabajo.
- **Equipo.** Tomar en cuenta el equipo de oficina que se utiliza para cumplir con las actividades, sus condiciones, así como si es suficiente, apropiado y si está bien distribuido.

- Condiciones de trabajo. Observar la distribución del espacio, mobiliario existente, flujo de trabajo, condiciones de ventilación, temperatura, ruido, iluminación y color que prevalece en las distintas áreas así como todos aquellos aspectos que faciliten u obstaculicen las labores del personal.
- Ambiente laboral. Resulta trascendental conocer las relaciones humanas que se presentan en la organización, para determinar el clima organizacional que prevalece. Este factor, si es adecuado, es de utilidad para el desarrollo de la investigación ya que permite atenuar la resistencia al cambio y conseguir la colaboración del personal. Entre otros aspectos, es importante establecer las relaciones intra e interdepartamentales, liderazgos y flujo de la comunicación formal e informal.

2.6.5 Análisis de la Información

En esta etapa se debe realizar un estudio o examen crítico de cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron con el propósito de conocer su naturaleza, característica y comportamiento, sin perder de vista su relación, interdependencia e interacción interna y con el ambiente, para obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa.

Esta mecánica de estudio puede seguir la siguiente secuencia:

- a) Conocer el hecho o situación que se analiza.
- b) Describir ese hecho o situación.
- c) Descomponerlo para percibir todos sus detalles y componentes.
- d) Examinarlo críticamente para comprender mejor cada elemento.

- e) Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias.
- f) Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerándolas individualmente y en conjunto, sin perder de vista que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada y por sí solos, sino que son producto del medio ambiente que los rodea.
- g) Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originan para optimizarlas.
- h) Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionamientos fundamentales: ¿Qué trabajo se hace?, ¿Para qué se hace?, ¿Quién lo hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Con qué se hace? y ¿Cuándo se hace?

2.6.6 Preparación del proyecto de manual

Como resultado del análisis y una vez que se cuenta con toda la información del manual, es necesario que todos los elementos separados y desagregados se combine en una labor de síntesis, formando un documento integrado.

Para tal efecto, el responsable del proyecto debe convocar a todos los miembros del grupo técnico y/o subgrupos para revisar el contenido y presentación de cada aparato.

Validación

La información verificada de cada área o unidad administrativa debe presentarse a la(s) persona(s) entrevistada(s) para que firme(n) de conformidad en un espacio específico para este propósito. Además, para verificar que la información esté completa y sea comprensible.

Estructuración

Una vez que se haya reunido la totalidad de la información revisada y firmada por cada área, el grupo técnico debe reunirse las veces que sea necesario para compaginar e integrar el proyecto final del manual. Esta dinámica de trabajo tiene que sostenerse hasta que exista el consenso general de que los resultados obtenidos satisfacen técnicamente los requisitos preestablecidos.

2.6.7 Formulación de recomendaciones

El siguiente paso es convertir las conclusiones en propuestas específicas, es decir, en recomendaciones.

La selección de éstas debe hacerse entre las más viables, tomando en cuenta su costo, recursos necesarios para aplicarlas y sus ventajas y limitaciones.

Tipos de recomendaciones

De acuerdo con su contenido, estas propuestas pueden ser:

- De mantenimiento. Preservación general de la misma estructura orgánica, funciones, sistemas, procedimientos, personal y formas.
- De eliminación. Supresión de sistemas, reemplazo de formas, registros e informes, eliminación total o parcial de procedimientos, bajas de personal, desaparición de áreas o unidades administrativas, etc.
- De adición. Introducción de un nuevo sistema, incremento de número de operaciones de un procedimiento ó aumento de personal o programas.
- De combinación. Intercalar el orden de aplicación de programas de trabajo, combinar el orden de las operaciones de un procedimiento,

compaginar la utilización de formas de uso generalizado con nuevas formas, entre otros.

- De fusión. Agrupación de áreas, unidades administrativas y/o personas bajo un mismo mando, unificación de formas, registros e Informes, etc.
- De modificaciones. Cambios en los procedimientos o las operaciones, reubicación física de personal, equipo o instalaciones, redistribución de cargas de trabajo, modificación de formas, registros, Informes y programas, etc.
- De simplificación. Reducción de pasos de un procedimiento, introducción de mejoras en los métodos de trabajo, simplificación de formas, reportes, registros, programas, etc.
- De intercambio. Redireccionamiento de funciones, procedimientos, recursos, personal y/o flujo de trabajo entre áreas u organizaciones del mismo grupo o sector.

Elaboración del informe

Para entregar los resultados del estudio es necesario redactar un informe, el cual, además de exponer las razones que llevaron a obtenerlos, incorpore la información estratégica del proyecto que le permita a la alta dirección la toma de decisiones oportuna y correcta.

Para este efecto, es necesario presentar el informe en forma detallada mediante un lenguaje exento de tecnicismos. Los Informes técnicos deben de reservarse para aquellas personas familiarizadas con este tipo de expresiones.

Por lo general, un informe consta de los siguientes elementos o componentes:

- Introducción: resumen del propósito, enfoque, limitaciones y el plan de trabajo.
- Cuerpo o parte principal: sección donde se anotan los hechos, argumentos y justificaciones.
- Conclusiones y recomendaciones.
- Apéndices o anexos: inclusión de gráficas, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativos que se consideren elementos auxiliares para apoyar la propuesta y recomendaciones.

Este informe debe de servir de plataforma para la posterior difusión del manual.

2.6.8 Presentación del manual para su aprobación

Una vez que el manual ha quedado debidamente estructurado, el encargado del proyecto debe de someterlo a las instancias precedentes para su aprobación.

Para este efecto, debe convocar a su grupo de trabajo, con el cual debe de efectuar una última revisión de la documentación que se presentará. En caso de detectar una omisión o falla, será necesario trabajar hasta resolverla.

De no ser así, por conducto del canal apropiado se debe convocar a una reunión de trabajo para la entrega de resultados.

A los niveles directivos

Es recomendable que esta presentación parta de un documento síntesis derivado del informe, cuya extensión no sea mayor a treinta cuartillas, para que en caso de ser analizado, requiera de un mínimo de

tiempo que deje un lapso adicional para explicaciones, así como para intercambio de opiniones.

Si el tiempo de que se dispone es muy breve, el documento síntesis puede ser entregado a las autoridades correspondientes y hacer la presentación del manual exclusivamente con el apoyo de equipos de cómputo, láminas o audiovisuales, donde se destaquen los elementos más relevantes para el proceso de toma de decisiones.

El documento síntesis puede subdividirse en:

1. Introducción: breve descripción de las causas que generaron la necesidad de preparar el manual, los mecanismos de coordinación y participación de empleados para su desarrollo, así como los propósitos y explicación general de su contenido.
2. Análisis de la estructura organizacional: exposición de la génesis y desarrollo de la organización, es decir los cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que ha afrontado en forma total o parcial y que influyeron en la decisión de preparar el manual.
3. Diagnóstico de la situación actual: definición de las causas y/o problemas que originaron el estudio y que justifican los cambios o modificaciones que se proponen en el manual.
4. Propuestas de mejoramiento: presentación de alternativas de acción para la organización, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios, así como los resultados que se espera obtener con el manual.
5. Estrategia de implantación: explicación de los pasos sucesivos o etapas previstas para poner en práctica el manual y las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de él. Asimismo, la forma en que se efectuarían los cambios previendo los factores sobresalientes

de actuación de las áreas, unidades, mecanismos y funcionarios involucrados en el esfuerzo.

6. Seguimiento, control y evaluación: precisión de los mecanismos de información, proceso de control y evaluación, de igual manera los criterios y medidas que podrían tomarse en cada caso.

Al órgano de gobierno

De acuerdo con la normatividad vigente y/o políticas dictadas por el titular de la organización, una vez que el manual propuesto ha sido revisado y analizado por los niveles superiores, debe presentarse ante el consejo de administración o su equivalente para su aprobación definitiva.

A otros niveles jerárquicos

La exposición a los niveles departamentales, de oficina o de área también puede basarse en la documentación síntesis, pero tratando siempre de hacerlo en la forma más accesible posible para facilitar su comprensión. Sirviendo para fortalecer el compromiso entre todas las partes involucradas, elemento fundamental para el posterior seguimiento y evaluación de las actividades.

2.6.9 Reproducción del manual

Una vez que el grupo responsable de la elaboración del manual haya recabado e integrado las observaciones surgidas en los diferentes niveles de decisión, debe de coordinarse con la unidad o área que maneja los recursos económicos con el fin de que éste sea reproducido para su distribución e implantación. Por lo que el líder del proyecto debe suministrar los parámetros técnicos para el diseño de la impresión. Aun cuando existen varias opciones de hacerlo, pero las unidades de medida más aceptadas para este tipo de documento son:

- Utilizar formatos intercambiables, a fin de facilitar su revisión y actualización.
- Que los formatos sean de 28 x 21 cm, (tamaño carta).
- Las gráficas o cuadros que por necesidad sobrepasen el tamaño carta, serán doblados hasta lograr esta dimensión.
- Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas.
- Procurar que la división en aparatos, capítulos, áreas y/o secciones queden separados por divisiones, las cuales presenten impreso este nombre.
- Que todo el documento quede integrado por carátula, portada, índice, introducción y cuerpo.

Carátula

Es la cubierta o cara exterior del documento, que tiene como objetivo su identificación a través de los siguientes elementos:

- Nombre oficial de la organización.
- Logotipo oficial.
- Nombre genérico del manual en relación con su contenido.
- Nombre de la unidad administrativa responsable de su elaboración y/o aplicación.

2.6.10 Implantación del manual

La implantación del manual representa el momento crucial para introducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones

específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.

Métodos de implantación

La selección de método(s) para implantar los manuales administrativos está estrechamente relacionada con elementos de estructura tales como:

- a) Tipo de manual.
- b) Cobertura.
- c) Recursos asignados.
- d) Nivel técnico del personal.
- e) Clima organizacional.
- f) Entorno.

En función de estas variables, las alternativas para implantarlos son:

- Método instantáneo. La decisión de preparar manuales administrativos – en la mayoría de los casos– proviene de los más altos niveles de la estructura de una organización, lo cual les confiere una naturaleza o validez casi obligatoria. También se adopta cuando la organización es nueva, si no se involucra a un número amplio de unidades administrativas, si es relativamente sencillo, si no implica un gran volumen de funciones, sistemas u operaciones, o si en la organización existe una sólida infraestructura administrativa.

- Método del proyecto piloto. Aplicación del contenido del manual en una sólo una parte de la organización, con la finalidad de medir los resultados que ello genera.
- Método de implantación en paralelo. Cuando se trata de manuales de amplia cobertura que implican un manejo de mucha información o de carácter estratégico, un volumen considerable de recursos o para garantizar la seguridad de todo un sistema de trabajo, se emplea este método que implica la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto del ambiente de trabajo o condiciones tradicionales, como de las que se van a implantar. Esto permite efectuar cambios sin crear problemas, ya que las nuevas condiciones accionan libremente antes de que se suspendan las anteriores.
- Método de implantación parcial o por aproximaciones sucesivas. Es de gran utilidad para implantar manuales que implican modificaciones sustanciales a la operativa normal, consiste en seleccionar parte de su contenido o de áreas específicas para introducir los cambios sin causar grandes alteraciones, y dar el siguiente paso, sólo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.
- Combinación de métodos. Consiste en el empleo de más de un método para implantar un manual en función de los requerimientos técnicos de su contenido.

Es importante que para la implantación del manual se formen equipos de trabajo en todos los niveles jerárquicos de la organización que, coordinados por el grupo técnico responsable del proyecto, asuman la tarea de capacitar al personal para agilizar y homogeneizar su aplicación.

Difusión del manual

Se debe de definir un programa para su presentación y que, con base en las acciones que para este efecto se establezcan, se proceda a celebrar

pláticas, seminarios, foros de decisión y cualquier otro tipo de evento de esta naturaleza.

También se pueden llevar a cabo reuniones de sensibilización, por medio de las cuales se puede incrementar la confianza y colaboración del personal, ya que a través de ellas se les comunican los objetivos propuestos y las bondades que pueden resultar.

En forma paralela se pueden emprender campañas de difusión mediante revistas, boletines, folletos, paneles y cualquier otro recurso de información que refuerce la aceptación del manual, así como de los cambios que de él puedan surgir.

La atención que se ponga en estos aspectos contribuyen al éxito de la implantación, particularmente cuando las medidas de mejoramiento afectan a una organización en forma radical o a nivel grupal o sectorial.

2.6.11 Revisión y actualización

Los manuales administrativos radican en la veracidad de la información que contienen, por lo que es necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ellos es conveniente:

- Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
- Establecer un calendario para la actualización del manual.
- Designar un responsable para la atención de esta función.

Mecanismos de Información

Son aquellos que se ponen en práctica con la finalidad de establecer los flujos adecuados para que la información administrativa, tanto de implantación de mejoras como de respuestas a desviaciones, pueda llegar con agilidad y claridad a las áreas y niveles que la necesiten.

Para tal efecto, se debe aprovechar la infraestructura instalada, utilizando los servicios del grupo técnico responsable de la elaboración del manual, para que, conjuntamente con el área o áreas afectadas por el manual, asuman la tarea de:

- Traducir las acciones en indicadores para su posible evaluación.
- Comparar los indicadores con los criterios contenidos en el informe de presentación del proyecto.
- Formular las recomendaciones de medidas correctivas.

Una vez definidos los parámetros para evaluar el comportamiento del manual operativamente, la organización debe de efectuar el seguimiento de las acciones por conducto de las(s) unidad(es) responsable(s) de su aplicación, apoyadas por una comisión, grupo o subgrupo designado para ese propósito.

Las iniciativas de esta naturaleza pueden sustentarse en la base de información constituida durante la recopilación de la información.

En caso de un cambio drástico en las condiciones de funcionamiento de la organización, los niveles jerárquicos de la alta dirección deben determinar la mecánica para su actualización.

CAPÍTULO 3

DIAGNÓSTICO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

De acuerdo con una auditoría realizada por alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración de la materia de "Auditoría II" y en coordinación con el Profesor y Maestro Adrián Méndez Salvatorio y la Coordinación del Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, se determinaron en el informe las diferentes alternativas para el desarrollo del área comercial con el propósito de aumentar las ventas de la empresa. A continuación se transcribe el informe presentado

3.1 INFORME DE AUDITORÍA

ANÁLISIS

- ◆ Falta de conocimiento actual del mercado.
- ◆ Ausencia de imagen corporativa.
- ◆ No existe campaña de ventas.
- ◆ La participación en distintos mercados a través de otros productos o servicios.
- ◆ Excelente calidad de los productos.
- ◆ Clientes por recomendación y se hacen fieles.
- ◆ Existe mano de obra calificada.
- ◆ No cuentan con un soporte fundamental que es un manual de todo lo que la empresa es o de las actividades que se realizan.

RECOMENDACIONES

- ◆ Por principio crear "El Manual General de Organización" ya que la empresa no cuenta con este soporte, a pesar de que sus actividades administrativas se realizan de forma ordenada, si es necesario contar con el manual que permita tener una base sólida que ayude al desarrollo de otros proyectos.
- ◆ Estructuralmente especificar actividades del área comercial y desarrollarlas.
- ◆ Realizar una programación mensual de las actividades para el área de comercialización con el objetivo de determinar las acciones a seguir en esta área.
- ◆ Realizar un concepto de imagen con la elaboración de etiquetas de información en las máquinas y elaboración de material informativo como trípticos, folletos, tarjetas, página de internet, lista de precios actualizada, carta de presentación y un catálogo muestral.
- ◆ Elaborar una base de datos de los clientes existentes y de los potenciales.
- ◆ Brindar una capacitación a los posibles responsables de las ventas para incrementar la cartera de clientes quienes deben conocer las características de los productos, dar asistencia técnica y mantenimiento

ACCIONES

➤ Aspectos financieros

Realizar actualizaciones de:

- Presupuestos
- Costos
- Precio de venta

➤ Estructura

Existirán responsables de la comercialización y parte de la Administración.

Y Base de datos

Tener los registros de los clientes actuales o de aquellos a los que se le ha brindado algún servicio, con sus datos correspondientes. Y elaborar el perfil de cliente del negocio, para recabar bases de datos en cámaras de comercio, agencias u otras instituciones.

Y Ventas

- 1.- Tener identificados a los clientes.
- 2.- Responsables del seguimiento de ventas.
- 3.- Confirmar visita al cliente, con material visual de apoyo (folletos, tarjetas, listas de precios y un catálogo muestral).
- 4.- Garantías, beneficios, etc.
- 5.- Cierre de la venta.
- 6.- Brindar servicio de posventa.

Y Imagen corporativa

- 1.-Elaborar material de apoyo a las ventas y dentro de un nivel competitivo (trípticos ó folletos, muestrarios, tarjetas de presentación, etc.)
- 2.- Logotipo de acuerdo a la misión y expectativas de los clientes.
- 4.- Muestrarios .
- 5.- Calcomanías en las máquinas de servicio.

RESULTADOS

Se desarrollaron las acciones anteriores basadas en un análisis de costo-beneficio, las cuales serán medibles a un largo plazo, permitiendo estar en un punto nuevamente de análisis, en donde se determinará si las metas se cumplieron y de que manera.

EVALUACIÓN

En este punto tendremos que determinar que tan adecuados fueron los planes por parte de los responsables, y a que costo-beneficio. Para determinar si habrá seguimiento o no. Estos parámetros de control serán medibles para una correcta toma de decisiones.

3.2 DESARROLLO DE LA AUDITORÍA

Acciones desarrolladas

- ✓ Se creó El Manual General de Organización de la Microempresa "Selladoras Vertiz".
- ✓ No se formalizó un área staf o área de comercialización debido al tamaño de la empresa, sin embargo dentro del Manual General de Organización se deslindaron funciones al Gerente General y al Consejo Familiar con el objetivo de ser quienes se responsabilicen de las ventas y de todas las actividades dentro de la organización.
- ✓ Se diseñaron:
 - Etiquetas adheribles a las máquinas con logotipo de la empresa (ver anexo 3AC-6).
 - Tarjetas de presentación (ver anexo 3AC-9).
 - Lista de precios actualizada, la cual se realizó en un formato de Excel con la finalidad de tener la opción de actualizar precios cuando sea necesario (ver anexo 3AC-10).
 - Catálogo muestral (ver anexo 3AC-1).
 - Folleto informativo (ver anexo 3AC-5).
 - Página de WEB (ver anexo 3AC-7).
 - Formato de base de datos de cartera de clientes (ver anexo 3AC-4).
 - Carta de presentación de futuros clientes (ver anexo 3AC-8).
 - Actualizó del formato de la cartera de clientes (ver anexo 3AC-2).

- Playeras con el logotipo de la empresa que formarán parte del uniforme para todos los empleados y como incentivos para clientes (ver anexo 3AC-11).
- ✓ La actualización del estudio periódico del precio para determinar las utilidades estará integrado dentro de las actividades del Gerente General y Consejo Familiar.

CAPÍTULO 4

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA FAMILIAR "SELLADORAS VERTIZ"

4.1. PRESENTACIÓN DEL MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA FAMILIAR "SELLADORAS VERTIZ".

En la organización en una microempresa es necesario tener un marco general de la misma con la finalidad de indicar los lineamientos con los cuales se debe trabajar para evitar situaciones que puedan perjudicar al negocio. Es vital establecer una cultura de organización ya que por muy pequeña que sea la empresa necesita llevar una administración controlada para asegurar su existencia, sin dejar de mencionar que desgraciadamente esto último es un factor que ha influido mucho en las microempresas mexicanas, en donde la mayoría de ellas no cuentan con una administración establecida, lo que ha provocado malos manejos y su cierre.

El manual se ha creado para ayudar al funcionamiento de la empresa y que le permita crecer con bases sólidas.

4.2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA FAMILIAR "SELLADORAS VERTIZ".

De acuerdo al capítulo 2 de este trabajo referente a los manuales administrativos, el Manual General de Organización de la Microempresa Familiar "Selladoras Vertiz" presenta las siguientes características:

Clasificación del manual

- > Por su naturaleza o área de aplicación.
Microadministrativo.
- > Por su contenido.
De contenido múltiple.

➤ **Por su ámbito de aplicación**
General

Por lo tanto definimos que el manual que a continuación se presenta se acopla de acuerdo a la magnitud y características de la empresa.

CAPÍTULO 5

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA FAMILIAR “SELLADORAS VERTIZ”

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

**TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"**

Hoja 1 de 70

ÍNDICE

	PÁG.
1. INTRODUCCION	5
1.1 OBJETIVO DEL MANUAL	5
1.2 ÁMBITO DE APLICACION	5
1.3 AUTORIDAD	5
1.4 ¿CÓMO USAR EL MANUAL?	5
2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	6
3. BASE LEGAL	9
2.1 ATRIBUCIONES LEGALES	10
4. MISIÓN, OBJETIVO Y FUNCIÓN DE LA EMPRESA	12
4.1 MISIÓN DE LA EMPRESA	12
4.2 OBJETIVO DE LA EMPRESA	12
4.3 FUNCIÓN DE LA EMPRESA	12
5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA EMPRESA	13
6. POLÍTICAS GENERALES DE LA EMPRESA	14
7. DIRECTORIO	16
8. ORGANIGRAMA	17
9. ESTRUCTURA FUNCIONAL	18
9.1 GERENTE GENERAL	18
9.2 CONSEJO FAMILIAR	22
9.3 CONTADOR GENERAL	25
9.4 SECRETARIA	27
9.5 ENCARGADO DE TALLER	31
9.6 MECÁNICO DE BANCO	33
10. ACTIVIDADES FUNCIONALES	35
10.1 CONTABLES Y FINANCIERAS	35
10.1.1 REGISTRO Y CONTROL DE FACTURAS DE VENTAS, ASÍ COMO EL PAGO DE LAS MISMAS	35
10.1.1.1 DIAGRAMA 1. REGISTRO Y CONTROL DE FACTURAS DE VENTAS, ASÍ COMO EL PAGO DE LAS MISMAS	37
10.1.2 REGISTRO Y CONTROL DE PÓLIZAS (EGRESOS POR PAGO DE MATERIALES, SERVICIOS Y OTROS GASTOS)	39
10.1.2.1 DIAGRAMA 2. REGISTRO Y CONTROL DE PÓLIZAS	

Revisión 01
30/01/2003

Elaboró
Rosalba Vertiz de la
Fuente

Revisó
Lic. Y Mro. Adrián
Ménde Salvatorío

Autorizó
Sr. Gerardo Vertiz Rosas

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

**TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"**

Hoja 2 de 70

	PÁG.
(EGRESOS POR PAGO DE MATERIALES, SERVICIOS Y OTROS GASTOS)	41
10.1.3 REGISTRO Y CONTROL DE COMPRAS Y/O GASTOS EN EFECTIVO Y REEMBOLSO DE LOS MISMOS	43
10.1.3.1 DIAGRAMA 3. REGISTRO Y CONTROL DE COMPRAS Y/O GASTOS EN EFECTIVO Y REEMBOLSO DE LOS MISMOS	45
10.1.4 REGISTRO Y CONTROL DE DEPÓSITOS POR INGRESOS DE PAGOS DE FACTURAS DE VENTA Y OTROS INGRESOS	47
10.1.4.1 DIAGRAMA 4. PROCEDIMIENTO, REGISTRO Y CONTROL DE DEPÓSITOS POR INGRESOS DE PAGOS DE FACTURAS DE VENTA Y OTROS INGRESOS	49
10.2 RECURSOS HUMANOS	51
10.2.1 PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL	51
10.2.1.1 DIAGRAMA 1. PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL	54
10.2.2 PROCEDIMIENTO PARA RESCISIÓN DE CONTRATO	57
10.2.2.1 PROCEDIMIENTO PARA RESCISIÓN DE CONTRATO POR FALTAS INJUSTIFICADAS O ABANDONO DE TRABAJO	57
10.2.2.2 PROCEDIMIENTO PARA RENUNCIA VOLUNTARIA	58
10.2.2.2.1 DIAGRAMA 2. PROCEDIMIENTO PARA RESCISIÓN DE CONTRATO	59
10.2.2.2.2 DIAGRAMA 3. PROCEDIMIENTO PARA RENUNCIA VOLUNTARIA	60
10.3 ACTIVIDADES COMERCIALES	61
10.3.1 HERRAMIENTAS DE APOYO	62
GLOSARIO	66

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Ménde Salvatorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	---	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 3 de 70

	PÁG.
ANEXOS	70
• CONTABLE Y FINANCIERA	
1CF-0 REPORTE MENSUAL	167
1CF-1 CONTROL DE FACTURAS Y PAGOS DE FACTURAS DE VENTAS	168
1CF-2 CONTROL DE INGRESOS POR VENTAS Y OTROS INGRESOS	169
1CF-3 RELACIÓN Y CONTROL DE PÓLIZAS	170
1CF-4 COMPRAS DE MATERIALES EN EFECTIVO	171
1CF-5 FARMACIAS Y SERVICIOS MEDICOS	172
1CF-6 GASOLINA	173
1CF-7 VIÁTICOS	174
1CF-8 PAPELERIA	175
1CF-9 RELACIÓN Y CONTROL DE EMBARQUES	176
1CF-10 REEMBOLSOS	177
1CF-11 I.V.A. GENERADO POR COMPRAS	178
1CF-12 CONTRATO DE MERCANCÍAS EN CONSIGNACIÓN	179
1CF-13 NOTA DE PEDIDO	181
1CF-14 NÓMINA	182
• RECURSOS HUMANOS	
2RH-1 CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO	
2RH-1.1 CONTRATO INDIVIDUAL DEL TRABAJO (PARA 28 DIAS)	183
2RH-1.2 CONTRATO INDIVIDUAL DEL TRABAJO (INDEFINIDO)	186
2RH-2 REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO	189
2RH-3 FALTAS NO JUSTIFICADAS	197
2RH-4 CARTA DE RESCISIÓN DE CONTRATO	198
2RH-5 CARTA DE RENUNCIA VOLUNTARIA	199
2RH-6 CARTA FINIQUITO	200
2RH-7 ACTA DE RENUNCIA VOLUNTARIA	202
2RH-8 GRATIFICACIÓN	203
2RH-9 UTILIDADES	204

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Ménde Salvadorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	---	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 4 de 70

	PÁG
2RH-10 AGUINALDO	205
2RH-11 PAGARÉ	206
2RH-12 CARTA DE RECOMENDACIÓN	207
• ÁREA COMERCIAL	
3AC-1 CATÁLOGO MUESTRAL	208
3AC-2 FORMATO DE CARTERA DE CLIENTES	209
3AC-3 REGISTRO DE VENTAS POR PRODUCTO	210
3AC-4 BASE DE DATOS CLIENTES ACTUALES (FORMATO)	211
3AC-5 FOLLETO	212
3AC-6 ETIQUETA ADHERIBLE	214
3AC-7 PÁGINA WEB (PRESENTACIÓN IMPRESA)	215
3AC-8 CARTA DE PRESENTACION DE FUTUROS CLIENTES	216
3AC-9 TARJETA DE PRESENTACIÓN	217
3AC-10 LISTAS DE PRECIOS	
3AC-10.1 LISTA DE PRECIO STANDAR	218
3AC-10.2 LISTA DE PRECIO ESPECIALES	219
3AC-11 PLAYERAS CON LOGOTIPO	220
• BDD (BASES DE DATOS)	
GERARDO_VERTIZ_CHEQUES2003	221
GERARDO_VERTIZ_2003	222

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Méndez Salvatorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	--	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ	
SELLADORAS VERTIZ	Manual General de Organización
TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"	Hoja 5 de 70

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivo del manual.

La Administración de una empresa depende del ejercicio de una combinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales.

La Empresa Selladoras Vertiz ha operado con una serie de acciones que sin lugar a dudas han pretendido desempeñarse de manera eficiente y con productividad, de tal manera que se ha creado el presente Manual General de Organización con el objetivo de exponer en forma detallada la estructura de la organización a través de la descripción de los objetivos y políticas generales de la empresa, funciones, responsabilidades, autoridad y comunicación de cada miembro de la organización y del establecimiento de forma analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canalizará la actividad operativa de la empresa.

1.2 Ámbito de aplicación

Se pretende que el presente manual sirva como fuente de información para todos los miembros de la organización y que les permita aplicar sus lineamientos para el logro de los objetivos de la misma.

1.3 Autoridad

El manual presentará una visión completa de la empresa de tal manera que será la base fundamental para obtener una mejor estructura de apoyo en la dirección de la organización.

1.4 ¿Cómo usar el manual?

El manual se usará de acuerdo a las dudas y necesidades de los integrantes de la organización pero siguiendo con los lineamiento establecidos para cumplir con su cometido.

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Méndez Salvadorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
-----------------------------------	--	---	--

SELLADORAS VERTIZ	
SELLADORAS VERTIZ	Manual General de Organización
TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"	Hoja 6 de 70

2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

La necesidad de independencia y de mejorar la situación económica de la familia del Señor Gerardo Vertiz hace posible que inicie un pequeño negocio el 13 de junio de 1979 para fabricar y vender máquinas selladoras para plástico como el polietileno, celofán, polipropileno y líquidos.

El hecho de poner a funcionar el negocio sin asesoría profesional significó un gran riesgo ya que el Sr. Vertiz sólo contaba en ese momento con estudios de primaria y un curso de electrónica a nivel técnico. Sin embargo estos aspectos no fueron obstáculos para poder ser un hombre emprendedor y hacer realidad su sueño: Tener su propio negocio.

Con los conocimientos adquiridos en la primaria, un curso a nivel técnico en electrónica y la experiencia laboral el Sr. Vertiz diseñó varias máquinas selladoras de todo tipo y tamaños, teniendo como mercado preponderante a empresas o negocios que se dedicaban a la venta al mayoreo o menudeo de materias primas, dulces o similares.

Inicialmente el pequeño taller contaba con 5 trabajadores (3 amigos, un sobrino y el Sr. Vertiz), juntos iniciaron el negocio que ayudaría principalmente al sustento familiar.

El pequeño taller se acondicionó en una parte del patio de la casa del Sr.

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Ménde Salvatorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	---	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ	
SELLADORAS VERTIZ	Manual General de Organización
TITULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"	Hoja 7 de 70

Vertiz e inicialmente contaba con las máquinas y herramientas indispensables.

Al paso de los años el negocio daba lo necesario para mantener a la familia.

La falta de conocimientos fiscales, contables y administrativos fueron el punto clave para ser objeto de malos manejos por parte de un Contador externo o de las personas a quienes se les pedía asesoramiento ó aclaración de dudas en estos aspectos.

Fue hasta el año de 1990 cuando el dueño evaluó el crecimiento del negocio, ya que en ese tiempo comenzaba a extenderse su mercado en el Distrito Federal si no que en algunos otros Estados de la República, por lo que el Señor Vertiz decidió contratar a un Contador que ayudará y asesorará principalmente en aspectos contables, arreglando algunos trámites, proporcionando al negocio más formalidad para su funcionamiento.

El negocio permitió dar una educación profesional en Administración y Contabilidad a los hijos del Dueño, quienes en la medida en que adquirían conocimientos teóricos y prácticos, fueron involucrándose en las actividades del mismo, tanto en la Producción, Administración y Contabilidad, por lo que el negocio comenzó a crecer como una MICROEMPRESA FAMILIAR.

El negocio sigue siendo pequeño, ha dado lo suficiente a la familia y cuenta con la participación de los demás integrantes de la familia sin embargo, necesita consolidarse como tal.

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Ménde Salvatorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
-----------------------------------	--	--	--

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 8 de 70

Tomando en cuenta el aspecto anterior, así como los grandes avances tecnológicos, los cambios en aspectos de administración y organización y la competencia que por naturaleza crece día con día se ha visto la necesidad de crear un Manual General de Organización que permita marcar los lineamientos bajo los cuales funcionará la empresa y que a su vez sirva para que permita su crecimiento en el futuro.

Revisión 01
30/01/2003

Elaboró
Rosalba Vertiz de la
Fuente

Revisó
Lic. Y Mtro. Adrián
Ménde Salvatorio

Autorizó
Sr. Gerardo Vertiz Rosas

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 9 de 70

3. BASE LEGAL

El Sr. Gerardo Vertiz inicia operaciones el 13 de Junio de 1979 ante la SHyCP (Secretaría de Hacienda y Crédito Público) según consta en el aviso de inscripción al R.F.C. con fecha 20 de enero de 1984 con número de control para la oficina Federal de Hacienda expedido por la caja 246273 quedando inscrito bajo el régimen de persona física con actividades empresariales, con un capital inicial de \$12,000.00.

En el aviso con fecha 02 de enero de 1990 en el que se presenta un cambio de régimen al que está afecto según consta en el aviso al R.F.C., presentado ante la Oficina Federal de Hacienda con número de control de operación de caja 903510. En el aviso presentado se observa que el formato fue mal requerido, por que según el renglón que pide especificar el tipo de movimiento el aviso era para cambio a régimen opcional de las actividades empresariales, sin embargo la clave asentada no corresponde a tal opción, la clave registrada fue la 107 que corresponde al Régimen General de la Ley con actividades empresariales de las personas físicas, quedando sujeto al Régimen General de Ley con todas las obligaciones que marcan los artículos 107 y 119 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta y los relacionados con el Código Fiscal de la Federación además de que por medio del mismo aviso quedó sujeto al pago de Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.) y al Impuesto al Activo (I.A.); con las obligaciones que marca la ley respectiva y los conducentes que menciona el Código Fiscal de la Federación.

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Ménde Salvatorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	---	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACION DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 10 de 70

En el aviso presentado el 10 de julio de 1990 se disminuyen obligaciones fiscales con la clave 107 y se aumentan obligaciones con la clave 155 que corresponde el Régimen Simplificado.

En el último aviso presentado el 5 de junio del 2001 se vuelven a aumentar obligaciones con la clave 107 y se disminuyen obligaciones fiscales con la clave 521, esta última corresponde a personas físicas con actividad empresarial régimen opcional.

3.1 ATRIBUCIONES LEGALES

- De acuerdo con las obligaciones que marca la ley

Las atribuciones legales corresponden al Régimen General de la Ley con actividades empresariales de las personas físicas quedando sujeto al Régimen General de Ley con todas las obligaciones que marcan los artículos del 107 al 119 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta y los relacionados con el Código Fiscal de la Federación, además de quedar sujeto al pago de Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.) y al Impuesto al Activo (I.A.); con las obligaciones que marca la ley respectiva y los conducentes que menciona el Código Fiscal de la Federación.

- De acuerdo con la actividad preponderante
- ✓ Elaboración y venta de maquinas selladoras para polietileno, celofán,

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Ménde Salvatorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	---	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 11 de 70

polipropileno y líquidos.

- ✓ Contar con las refacciones necesarias para el servicio de mantenimiento y reparación de los productos vendidos si el cliente así lo requiere.
- ✓ Proporcionar el servicio de garantía de los productos vendidos, dicha garantía se basará en la promesa de que si en un período no mayor de 30 días el producto presenta alguna falla (aun después de los cuidados y usos normales) se le cambiará al cliente.

Revisión 01
30/01/2003

Elaboró
Rosalba Vertiz de la
Fuente

Revisó
Lic. Y Mtro. Adrián
Ménde Salvatorio

Autorizó
Sr. Gerardo Vertiz Rosas

SELLADORAS VERTIZ	
SELLADORAS VERTIZ	Manual General de Organización
TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"	Hoja 12 de 70

4. MISIÓN, OBJETIVO Y FUNCIÓN DE LA EMPRESA

4.1 MISIÓN DE LA EMPRESA

"Ser la mejor empresa que fabrique y venda maquinas selladoras para polietileno, celofán, polipropileno y líquidos."

4.2 OBJETIVO DE LA EMPRESA

"Fabricar y vender máquinas selladoras para polietileno, celofán, polipropileno y líquidos de la mejor calidad que exista en el mercado y que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, atrayendo su lealtad y preferencia en nuestros productos y servicio en un corto plazo".

4.3 FUNCIÓN DE LA EMPRESA

"Se constituye la microempresa para fabricar y vender máquinas selladoras a aquellas empresas ó personas que tengan la necesidad de sellar el empaque o envase de plástico (polietileno, celofán, polipropileno y líquidos) de sus productos, con la finalidad de protegerlos, empacarlos y/o presentarlos ante el consumidor final."

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lc. Y Mtro. Adrián Méndez Salvatorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	---	--------------------------------------

5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA EMPRESA.

- Manufacturar, ensamblar y vender las máquinas selladoras.
- Realizar y celebrar todos los actos y contratos de la naturaleza que fuere, en tanto se relacione con el objeto comercial de la organización.
- Proporcionar a los consumidores, precios, calidad y servicio mejores a los que existen en el mercado del mismo tipo de artículos.
- Proteger los intereses económicos y personales de los empleados de la empresa, sin afectar los intereses del Dueño de la empresa, clientes, acreedores o proveedores.
- Proteger los intereses patrimoniales de la empresa, de sus acreedores, de sus proveedores y dueño de la misma sin afectar los intereses de los empleados.
- Proporcionar el servicio de garantía de los productos vendidos; dicha garantía se basará en la promesa de que si en un período no mayor a 30 días presenta alguna falla el producto (aun después de los cuidados y uso normales) este se le cambiará al cliente, con la finalidad de cumplir con el objetivo, función y misión de la empresa.

Revisión 01
30/01/2003Elaboró
Rosalba Vertiz de la
FuenteRevisó
Lic. Y Mtro. Adrián
Ménde SalvadorioAutorizó
Sr. Gerardo Vertiz Rosas

6. POLÍTICAS GENERALES DE LA EMPRESA.

- Proteger los intereses económicos, patrimoniales, personales y sociales de todos los individuos relacionados con la misma (empleados, acreedores, proveedores y clientes) sin ir en perjuicio de alguno de ellos o cualquier tercero.
- Fomentar y premiar la actitud y acción de eficiencia, responsabilidad y esmero entre los miembros de la organización.
- Reprobar y sancionar la actitud y acción de ineficiencia e irresponsabilidad entre los miembros de la organización.
- Propiciar las mejores relaciones entre los miembros de la organización para crear un ambiente adecuado de comprensión para el trabajo.
- Crear la comunicación necesaria para lograr la armonía en el trabajo.
- Tener confidencialidad de la información respecto a procedimientos de elaboración de los productos, procedimientos administrativos, contables, comerciales y otros.
- Seguir los lineamientos establecidos en el Manual General de Organización con la finalidad de dar congruencia al esquema estructural de la empresa,

Revisión 01
30/01/2003Elaboró
Rosalba Vertiz de la
FuenteRevisó
Lic. Y Miro. Adrián
Méndez SalvarioAutorizó
Sr. Gerardo Vertiz Rosas

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 15 de 70

asegurando la consecución de sus objetivos y en lo subsecuente ver por los intereses de todos los individuos relacionados con la organización.

Revisión 01
30/01/2003

Elaboró
Rosalba Vertiz de la
Fuente

Revisó
Lic. Y Mtro. Adrián
Ménde Salvatorio

Autorizó
Sr. Gerardo Vertiz Rosas

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TITULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 16 de 70

7. DIRECTORIO

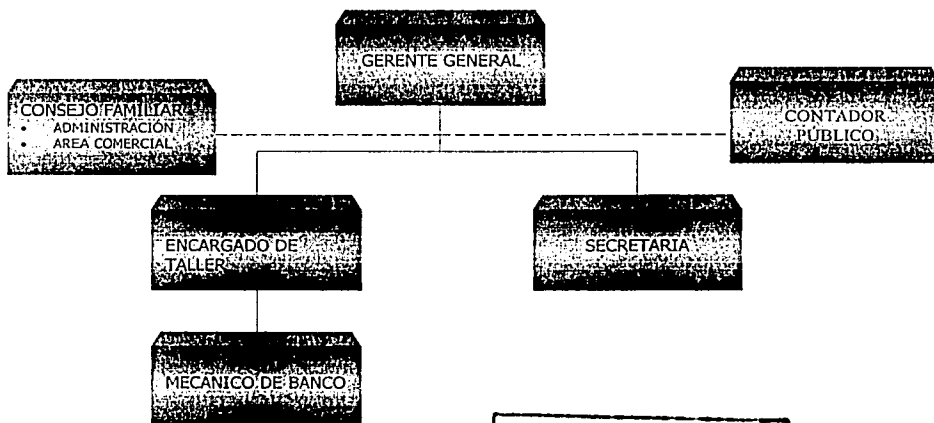
El directorio esta formado por todos los integrantes que conforman la organización en este momento, debiéndose renovar cuando haya algún cambio de personal o en la propia estructura organizacional, con la finalidad de que siempre este actualizado.

- ◆ GERENTE GENERAL
Sr. Gerardo Vertiz Rosas
- ◆ CONTADOR PUBLICO
C.P Alberto Flores Aguilar
- ◆ CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
Srita. Judith Fabiola Vertiz de la Fuente
Srita. Rosalba Vertiz de la Fuente
- ◆ SECRETARIA
Sra. Estela Gaytán Hernández
- ◆ ENCARGADO DEL TALLER
Sr. Maurilio Beltrán Vertiz
- ◆ ENCARGADO DEL TALLER
C. Eulalio Vertiz de la Fuente
- ◆ ENCARGADO DEL TALLER
C. Jesús Vertiz de la Fuente
- ◆ MECANICO DE BANCO
C. Fabián Vertiz Camacho
- ◆ MECANICO DE BANCO
C. Silvestre de la Rosa de la Rosa
- ◆ MECANICO DE BANCO
C. Alejandro Ramírez Camacho

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Ménde Salvatorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	---	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ	
SELLADORAS VERTIZ	Manual General de Organización
TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"	Hoja 17 de 70

8. ORGANIGAMA



**TESIS
FALLA DE ORIGEN**

ELABORÓ: ROSALBA VERTIZ DE LA FUENTE

FECHA: 30/01/2003

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Méndez Salvatorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	--	--------------------------------------

<i>SELLADORAS VERTIZ</i>		
SELLADORAS VERTIZ	Manual General de Organización	
TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"	Hoja 18 de 70	

9. ESTRUCTURA FUNCIONAL

9.1 Gerente General

Objetivos

- ◆ Lograr los objetivos de la organización, mediante la mejor planeación, organización, dirección y control de los recursos.
- ◆ Cumplir con el presupuesto y obtener un constante incremento en las ventas mediante la adecuada dirección de productos distribuidos por la empresa hacia los consumidores.

Autoridad

- ◆ Exigir una buena rentabilidad de su empresa.
- ◆ Dirigir o designar quien dirija la empresa en el momento que lo considere necesario.
- ◆ Delegar autoridad suficiente a cualquier otro miembro de la empresa durante su ausencia.
- ◆ Promover o realizar reuniones con los miembros de la organización cuando lo considere necesario.
- ◆ Sancionar actitudes o acciones de ineficiencias e irresponsabilidad de cualquier miembro de la organización.
- ◆ Aprobar o reprobar planes, programas o presupuestos realizados por el Consejo Familiar y el Contador de la Empresa.
- ◆ Impartir órdenes e instrucciones y hacer que se lleve a cabo lo referente a la planeación y dirección de la organización.
- ◆ Tomar decisiones respecto a la planeación, organización, dirección y control

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Ménde Salvatorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	---	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ

SELLADORAS VERTIZ

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 19 de 70

con base en la interpretación de Estados Financieros contando con una previa asesoría del Consejo Familiar y del Contador de la Empresa.

- ♦ Tomar decisiones respecto a la compra de mercancía, materiales y productos con las especificaciones fijadas.
- ♦ Hacer que se lleven a cabo las políticas de compra.
- ♦ Tomar decisiones respecto a cambios de proveedores
- ♦ Tiene autoridad para determinar las condiciones de venta, concesiones de créditos, descuentos, etc. con las cuales se efectuarán las ventas.

Responsabilidades

- ♦ Aplicar medidas correctivas que considere necesarias sobre el manejo de la organización.
- ♦ Tomar decisiones importantes de la empresa de acuerdo con la información integrada que presentan el Consejo de Administración y el Contador de la Empresa.
- ♦ Tener constante comunicación con los clientes para detectar necesidades, anomalías, quejas, etc.
- ♦ Estudiar y resolver lo mejor posible los conflictos surgidos en la organización.
- ♦ Mantener relaciones laborales, conciliando los intereses de la compañía y de sus empleados.
- ♦ Verificar que las compras de los materiales se hagan al menor costo posible y de la mejor calidad así como pactar el plazo de pago más conveniente para la organización.
- ♦ Verificar en caso de cambio de precios en el mercado, la calidad de los

Revisión 01
30/01/2003

Elaboró
Rosaiba Vertiz de la
Fuente

Revisó
Lic. Y Miro. Adrián
Ménde Salvatorio

Autorizó
Sr. Gerardo Vertiz Rosas

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

**TITULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"**

Hoja 20 de 70

materiales y componentes utilizados en el proceso.

- ♦ Planear la distribución y las ventas de tal manera, que los productos se encuentren en el momento y lugar oportuno.
- ♦ Elaborar proyectos y diseños de nuevos productos en coordinación con el Consejo Familiar.
- ♦ Dar a conocer los productos y principales características de éstos a todos los miembros de la organización.
- ♦ Autorizar actividades que ayuden a incrementar las ventas teniendo un análisis previo junto el Consejo Familiar y el Contador de la Empresa.
- ♦ Supervisar que la fabricación de los productos sea con la mejor calidad y recomendar las medidas necesarias para corregir en el futuro riesgos o defectos.
- ♦ Poner énfasis en la calidad y el servicio.
- ♦ Dar garantía de los productos y hacer las reparaciones de los mismos cuando así lo requiera el cliente. Dicha garantía se basará en la promesa de que si en un período no mayor de 30 días el producto presenta alguna falla (aun después de los cuidados y usos normales) éste se le cambiará al cliente.
- ♦ Coordinar la producción de los productos.
- ♦ Determinar al empleado idóneo para cada actividad.
- ♦ Mantener la disciplina para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Funciones

- ♦ Coordinarse con la secretaria para la compra de los materiales adecuados con las especificaciones fijadas en precio y calidad.
- ♦ Pactar compras de materiales al menor costo posible así como el plazo de pago

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Miro. Adrián Méndez Salvatorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	--	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 21 de 70

más conveniente para la empresa sin ir en decremento de la calidad.

- ♦ Obtener pedidos de los clientes dentro de las condiciones y políticas de venta establecidas.
- ♦ Autorizar, elaborar y actualizar listas de precios de venta de los productos y controlar los cambios de precios a través de la elaboración de presupuestos y determinación de costos.
- ♦ Atender quejas de los clientes, referentes a los productos y servicio.
- ♦ Verificar las existencias de líneas de productos y ordenar producir el stock necesario.
- ♦ Supervisar que la fabricación de los productos sea con la mejor calidad.
- ♦ Verificar que se proporcione el servicio de garantía de los productos de acuerdo a lo pactado con el cliente.
- ♦ Seleccionar y capacitar a algún empleado de nuevo ingreso.
- ♦ Determinar los horarios de trabajo, reglamentos, incentivos y remuneraciones de acuerdo a la eficiencia, esfuerzo y responsabilidades de cada empleado.
- ♦ Planear y operar actividades de mantenimiento de la maquinaria y equipo.
- ♦ Autorizar documentos oficiales y legales.
- ♦ Acordar con sus subordinados para darles instrucciones, recibir información y resolver problemas.
- ♦ Dirigir y supervisar la comunicación entre todos sus subordinados.
- ♦ Analizar las sugerencias propuestas por el Contador de la Empresa y el Consejo Familiar respecto a métodos, procedimientos, proyectos, etc.

Revisión 01
30/01/2003

Elaboró
Rosalba Vertiz de la
Fuente

Revisó
Lic. Y Mtro. Adrián
Méndez Salvatorio

Autorizó
Sr. Gerardo Vertiz Rosas

SELLADORAS VERTIZ	
SELLADORAS VERTIZ	Manual General de Organización
TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"	Hoja 22 de 70

- ♦ Tomar decisiones respecto a la compra de materiales.
- ♦ Recibir a proveedores para aclarar dudas sobre los materiales.
- ♦ Revisar la materia prima recibida para verificar que cumplan con las especificaciones de medidas y calidad.
- ♦ Mantener buenas relaciones con proveedores.
- ♦ Pedir pruebas a proveedores sobre nuevos materiales.
- ♦ Reparar productos cuando así lo requiera el cliente, instalar o explicar el funcionamiento del producto cuando sea necesario.
- ♦ Supervisar, coordinar y en ocasiones realizar embarques al interior de la República así como la distribución de la mercancía en el área metropolitana con la seguridad de enviar el producto al cliente al lugar y en el tiempo adecuados.

Comunicación

Tener comunicación con todos los miembros de la organización ya que es quien determina lo que debe o no hacerse y es el pilar para que la empresa funcione de manera óptima.

9.2 Consejo Familiar

Objetivos

- ♦ Manejar lo relativo a la planeación, control y sistematización de las funciones de cada uno de los miembros de la organización, así como la información y control de los programas autorizados por el Gerente General de la Empresa.
- ♦ Formular, corregir o mejorar los planes y programas, después de medir los

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Ménde Salvatorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
----------------------------------	--	--	---

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TITULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 23 de 70

resultados obtenidos en relación con lo planeado en acuerdo con el Gerente General.

- ♦ Crear sistemas para incrementar ventas en coordinación con el Gerente General.

Autoridad

- ♦ Aplicar medidas correctivas sobre la dirección de la empresa en aspectos de Administración, Finanzas, Contabilidad y actividades Comerciales, cuando esto sea necesario, previa autorización del Gerente General.
- ♦ Hacer que se cumplan los objetivos generales de la organización.
- ♦ Lograr la rentabilidad de la Empresa en coordinación con los demás integrantes de la misma.
- ♦ Participar en la elaboración de Presupuestos en acuerdo con el Contador de la empresa y el Gerente General.
- ♦ Establecer y manejar la medición y evaluación de los sistemas para controles internos con la finalidad de detectar errores y establecer acciones correctivas.
- ♦ Decidir en la modificación e implantación de sistemas y procedimientos en las actividades que conforman y se realizan en la organización, previa autorización del Gerente General.
- ♦ Solicitar la información que se requiera para el logro de sus objetivos.

Responsabilidad

- ♦ Evaluar el funcionamiento de cada una de las actividades de la empresa y proporcionar alternativas de solución de los problemas presentados al Gerente General.
- ♦ Hacer que la empresa sea rentable a través de una buena Administración

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosaba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Miro, Adrián Ménde Salvadorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	--	---	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 24 de 70

aplicada.

- ♦ Tomar decisiones importantes respecto a la Organización en coordinación con el Gerente General, previo análisis, información y asesoría del Contador.
- ♦ Revisar en coordinación con el Gerente General y Contador de la Empresa las listas de precios basándose en la elaboración de presupuestos y determinación de costos.

Funciones

- ♦ Programar y desarrollar auditorias Contables y Administrativas.
- ♦ Planear las mejoras de la organización en coordinación con el Gerente General y el Contador de la misma.
- ♦ Obtener y analizar información de las actividades de la empresa para sistematizarlas y proveerlas oportunamente al Gerente General cuando este la solicite.
- ♦ Establecer métodos mediante los cuales se desarrollarán las actividades de la organización, previa autorización del Gerente General.
- ♦ Determinar o sugerir al Gerente General la mejor administración para esta.
- ♦ Desarrollar programas de promoción y publicidad que comprenda el presupuesto basado en los tipos de mercado a los que se pretenda llegar, buscando la mejor utilización de los Recursos Financieros con los que se cuentan, previa autorización del Gerente General.
- ♦ Revisar el cumplimiento de las funciones Administrativas, Contables y en el Area Comercial.
- ♦ Evaluar los sistemas de control interno con la finalidad de determinar si éstos son los correctos para verificar si en la organización se está cumpliendo con lo planeado y de acuerdo a los lineamientos establecidos.

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Ménde Salvadorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	---	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 25 de 70

- ♦ Mantener relaciones con organismos, cámaras u otras dependencias gubernamentales.
- ♦ Realizar los manuales, instructivos o reglamentos previa autorización del Gerente General.
- ♦ Verificar la información Contable y Administrativa en los Sistemas Automatizados con la finalidad de corroborar datos y hacer entrega de dicha información al Contador de la Empresa y el Gerente General.

Comunicación

Tener comunicación con el Gerente General, Contador, Secretaría y Trabajadores para tratar aspectos relacionados con la organización.

9.3 Contador General

Objetivos

- ♦ Planear, manejar y controlar la contabilidad y los recursos financieros para su funcionamiento en las mejores condiciones y su mejor inversión.
- ♦ Llevar los registros contables que permitan conocer los resultados financieros de la empresa.

Autoridad

- ♦ Tiene autoridad para evaluar el funcionamiento de la organización, mediante la realización de auditorías contables.
- ♦ Tiene autoridad de emitir juicios y puntos de vista sobre decisiones que perjudiquen o beneficien a la empresa en aspectos financieros y contables o que en un momento dado representen cambios importantes en la organización.

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Méndez Salvatorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	--	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 26 de 70

Responsabilidades

- ◆ Entregar los estados financieros con oportunidad así como los cálculos para pagos de impuestos mensuales y otros.
- ◆ Mantener los registros contables al día.
- ◆ Informar sobre la situación financiera de la empresa de manera periódica (por mes y por año).
- ◆ Emitir su opinión sobre las transacciones económicas de la empresa.
- ◆ Guardar absoluta discreción sobre los procedimientos de fabricación del producto y toda aquella información que se refiera a la administración y operación de la organización.
- ◆ Revisar en coordinación con el Gerente General y el Consejo Familiar, las listas de precios, basándose en la elaboración de presupuestos y determinación de costos.

Funciones

- ◆ Realizar los cálculos para los pagos de impuestos (mensuales, 2 % sobre nómina, etc.).
- ◆ Realizar otros cálculos que se requieran para la organización o que el Dueño requiera.
- ◆ Atender todos aquellos requerimientos fiscales expedidos por el SAT (Sistema de Administración Tributaria).
- ◆ Determinar la situación financiera de la empresa.
- ◆ Realizar los registros contables.
- ◆ Llevar los registros contables, elaborar reportes y estados financieros, que

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Ménde Salvadorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	---	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 27 de 70

permitan conocer los resultados de la empresa.

- ♦ Establecer los controles adecuados de la cuenta de cheques.
- ♦ Planear y dirigir la aplicación de los recursos financieros.
- ♦ Mantener al día los saldos de cada cuenta de cheques así como la actualización de todas las operaciones contables.

Comunicación

Tener comunicación con el Gerente General, Consejo Familiar y Secretaría a través de entrevistas, llamadas telefónicas y reportes para tratar aspectos relacionados con los registros contables y de la situación en general que guarda la empresa.

9.4 Secretaria

Objetivo

Apoyar en actividades secretariales y administrativas al Gerente General, miembros del Consejo Familiar y el Contador de la Empresa.

Autoridad

Apoyará en las decisiones tomadas por el Gerente y solo tomará decisiones que le correspondan a sus funciones secretariales y aquellas que le confiera el Gerente.

Responsabilidades

- ♦ Tener organizada, controlada y registrada toda la información de tal manera que cuando se necesite se presente de manera oportuna.

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Líc. Y Mtro. Adrián Ménde Salvatorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	---	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 28 de 70

- ◆ Atender de forma eficiente y con actitud de servicio a los clientes (vía telefónica o personalizada), proveedores y demás compañeros de trabajo.
- ◆ Realizar sus actividades de trabajo con eficiencia ó eficacia.
- ◆ Realizar oportunamente todos aquellos tramites y pagos autorizados por el Gerente General.
- ◆ Mantener buenas relaciones humanas con sus compañeros de trabajo con la finalidad de crear un ambiente de trabajo cordial y cooperativo.
- ◆ Guardar absoluta discreción sobre procedimientos de fabricación del producto y toda aquella información que se refiera a la administración, contabilidad y operación general de la organización.

Funciones

- ◆ Ayudar a Coordinar las actividades diarias a realizar por el Gerente General.
- ◆ Realizar la actualización de la cartera de clientes de acuerdo a lo especificado por el Gerente General y Consejo Familiar.
- ◆ Tomar pedidos de clientes vía telefónica así como notificar al Gerente General (o producción), llevar el control de éstos para la emisión de factura, embarque y cobro.
- ◆ Tramitar la facturación de pedidos.
- ◆ Llevar un registro del volumen de ventas por tipo de producto y por cliente.
- ◆ Actualizar listas de precios de productos previo aviso y autorización del Gerente General.
- ◆ Tener actualizados saldos de clientes.
- ◆ Recibir y realizar llamadas telefónicas concernientes al negocio.

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Ménde Salvadorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	---	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

**TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"**

Hoja 29 de 70

- ◆ Realizar pólizas y llevar su control.
- ◆ Pasar cheques a firma.
- ◆ Llevar el control de chequera para revisión.
- ◆ Manejar el efectivo que ingresa y egresa de la empresa.
- ◆ Realizar los depósitos de los pagos de clientes de acuerdo a lo especificado por el Gerente General, Contador y Consejo Familiar.
- ◆ Elaborar facturas de venta, listas de precios, cartas y algún otro documento previa autorización del Gerente General.
- ◆ Llevar el control y registro de facturas de venta, pólizas, compras varias, embarques, farmacia, papelería, gasolina y otros en los formatos y libretas establecidas.
- ◆ Preparar la papelería que será entregada al Contador de la Empresa en la fecha que la solicite.
- ◆ Elaborar la nómina y pagarla previa autorización del Gerente General.
- ◆ Llevar el control de asistencias e incapacidades y aplicar descuentos correspondientes en nómina por faltas previa autorización del Gerente General.
- ◆ Realizar los pagos de Impuestos (mensuales, 2% sobre nómina, etc.), de servicios (teléfono convencional, teléfono celular, agua, luz, predial, tarjeta de crédito, etc.), y de organismos como el SIEM y otras Instituciones como el IMSS e INFOVAVIT.
- ◆ Realizar tramites ante el IMSS (altas, bajas, modificación de salario, etc.).
- ◆ Realizar las solicitudes de compra de material y pedirle a proveedores previa autorización del Gerente General.

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalbá Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Ménde Salvadorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	---	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 30 de 70

- ◆ Comunicar al Gerente General los cambios que existan en el mercado de precios así como en la calidad de los materiales y componentes utilizados en la producción.
- ◆ Actualizar (previa autorización del Gerente General) los registros, catálogos y listas de precios de materiales que permitan una buena labor de compras.
- ◆ Mantener buenas relaciones con proveedores y clientes.
- ◆ Llevar el control de inventario de materia prima y otros materiales, así como verificar la existencia de líneas de productos terminados y semiterminados.
- ◆ Llevar y mantener el orden del archivo.
- ◆ Mantener su área de trabajo limpia y organizada.
- ◆ Realizar el pedido de calendarios e incentivos para clientes y empleados.
- ◆ Preparar papelería para embarque de mercancía.
- ◆ Recibir y revisar correspondencia concerniente al negocio.
- ◆ Coordinar con el Gerente General los embarques al interior de la República así como la distribución de la mercancía en el área metropolitana, con la seguridad de enviar el producto al cliente al lugar y en el tiempo adecuado.
- ◆ Pagar salarios y reembolsos al Gerente General.
- ◆ Pagar honorarios al Contador previa autorización del Gerente General.
- ◆ Mantener stock de papelería de oficina.

Comunicación

Tener comunicación con el Gerente General (de quien depende directamente), Consejo Familiar y el Contador de la Empresa.

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Miro. Adrián Méndez Salvatorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	--	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 31 de 70

9.5 Encargado de Taller

Objetivos

- ♦ Fabricar las maquinas selladoras siguiendo los procesos establecidos para cumplir con la calidad requerida que permita satisfacer las necesidades del cliente.
- ♦ Mantener el orden y control del taller cuando este a su cargo del mismo en ausencia del Gerente General.

Autoridad

Sólo las conferidas por el Gerente General cuando éste no se encuentre en el área de Producción.

Responsabilidades

- ♦ Trabajar con eficiencia ó eficacia para cumplir con el objetivo de la empresa.
- ♦ Seguir los procesos establecidos para la fabricación de las maquinas selladoras.
- ♦ Seguir los procedimientos necesarios de empaquetado del producto terminado para que este llegue al cliente con la calidad requerida.
- ♦ Mantener su área de trabajo limpia.
- ♦ Seguir los procedimientos de seguridad con el objetivo de evitar accidentes en el trabajo.
- ♦ Utilizar la materia prima de acuerdo a los procesos establecidos con la finalidad de evitar desperdicios y lograr así la maximización de la materia prima.
- ♦ Guardar absoluta discreción de los procedimientos de fabricación del producto y toda aquella información que se refiera a la operación en general de la

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Ménde Salvatorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	---	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TITULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 32 de 70

organización.

- ♦ Mantener buenas relaciones humanas con sus compañeros de trabajo con la finalidad de mantener un ambiente de trabajo cordial y cooperativo.
- ♦ Coordinar las actividades de producción cuando el Gerente de la Empresa no se encuentre, la coordinación será de acuerdo con la forma de trabajo establecida y bajo los lineamientos de respeto y comunicación.
- ♦ Embarcar la mercancía al interior de la República y distribuir en el área metropolitana con la seguridad de enviar el producto al cliente al lugar y en el tiempo adecuado.
- ♦ Reportar al Gerente General posibles quejas del cliente que se hayan recabado durante la ruta de distribución del producto.
- ♦ Comunicar al Gerente General sobre la calidad de los materiales.
- ♦ Mantener el equipo de entrega en buenas condiciones.

Funciones

- ♦ Cortado y Doblado de lámina (caja)
- ♦ Fabricación de piezas de ensamble
- ♦ Pintado de caja y piezas de ensamble
- ♦ Ensamblado y/o soldadura
- ♦ Empaquetado
- ♦ Coordinar actividades de producción en ausencia del Gerente General.
- ♦ Revisar la materia prima recibida para verificar que cumpla con las especificaciones de medidas y calidad.

Revisión 01
30/01/2003

Elaboró
Rosalba Vertiz de la
Fuente

Revisó
Lic. Y Mtro. Adrián
Méndez Salvatorio

Autorizó
Sr. Gerardo Vertiz Rosas

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 33 de 70

- ♦ Reparar productos con garantía de acuerdo a lo pactado con el cliente; Instalar ó explicar el funcionamiento del producto cuando sea necesario y que esta función sea otorgada por el Gerente General.
- ♦ Embarcar la mercancía al Interior de la República o distribuirla en el área metropolitana.

Comunicación

Tener comunicación con el Gerente General de quien dependen directamente.

9.6 Mecánico de banco

Objetivo

Fabricar las máquinas selladoras siguiendo los procedimientos establecidos para cumplir con la calidad requerida que permita satisfacer las necesidades del cliente.

Autoridad

La que le confiera el Encargado del Taller.

Responsabilidades

- ♦ Trabajar con eficiencia ó eficacia para cumplir con el objetivo de la empresa.
- ♦ Seguir los procesos establecidos para la fabricación de las maquinas selladoras.
- ♦ Seguir los procedimientos necesarios de empaquetado del producto terminado para que llegue al cliente con la calidad requerida.
- ♦ Mantener su área de trabajo limpia.

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Méndez Salvario	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	--	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 34 de 70

- ◆ Seguir los procedimientos de seguridad con el objetivo de evitar accidentes en el trabajo.
- ◆ Utilizar la materia prima de acuerdo a procesos establecidos con la finalidad de evitar desperdicios y lograr así la maximización de la materia prima.
- ◆ Guardar absoluta discreción de los procedimientos de fabricación del producto y toda aquella información que se refiera a la operación de la organización.
- ◆ Mantener buenas relaciones humanas con sus compañeros de trabajo, con la finalidad de mantener un ambiente de trabajo cordial y cooperativo.

Funciones

- ◆ Cortado y Doblado de lámina (caja)
- ◆ Fabricación de piezas de ensamble
- ◆ Pintado de caja y piezas de ensamble
- ◆ Ensamblado y/o soldadura
- ◆ Empaquetado
- ◆ Realizar actividades de limpieza de maquinaria y equipo así como del taller en general.

Comunicación

Tener comunicación con el Encargado del Taller de quien dependen directamente.

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Méndez Salvatorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	--	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 35 de 70

10. ACTIVIDADES FUNCIONALES

10.1 Contables y Financieras (Clave de área 1)

10.1.1 REGISTRO Y CONTROL DE FACTURAS DE VENTAS ASI COMO EL PAGOS DE LAS MISMAS

Objetivo:

Llevar el control y registro de las facturas de venta así como identificar aquellas que han sido pagadas y las que no, con la finalidad de dar el seguimiento adecuado para que estas liquidadas de manera oportuna por el cliente.

Alcance:

Gerente General, Contador y Consejo Familiar.

Responsable:

Secretaría y Contador de la Empresa

Políticas:

- Registrar de manera inmediata los datos requeridos de la factura de venta cuando se genere.
- Registrar inmediatamente la fecha del depósito del pago de la factura de venta.
- El cliente realizará el pago de la factura una vez que se le haya entregado el pedido y/o que este se haya negociado con el Gerente General.
- El pago de la factura será realizado con cheque o depósito.

Procedimiento:

- ◆ Una vez que producción da la orden de haber terminado el pedido de algún

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Ménde Salvatorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	---	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 36 de 70

cliente determinado, y que lo ha empaquetado el mismo para embarque informa a la Secretaría para la elaboración de la factura de venta.

- ◆ Se elabora la factura de venta verificando que cada uno de los datos sean los correctos, una vez realizada se registran en el formato 1CF-1 los datos requeridos.
- ◆ Cuando dicha factura sea pagada por el cliente y se haya realizado el Depósito se debe de registrar en el rubro FECHA DE DEPOSITO del formato 1CF-1 el dato requerido, dicho dato se registrara simultáneamente en el formato 1CF-2 completando los datos que hacen referencia al deposito realizado, además dichos datos se anotarán en la hoja de cálculo excel GERARDO_VERTIZ_CHEQUES2003 (el año variará de acuerdo al año en curso).
- ◆ Los datos anteriores se registrarán en la hoja de cálculo de excel GERARDO_VERTIZ_2003 (el año variará de acuerdo al año en curso). Este archivo se le entregará en diskette al Contador de la Empresa junto con toda la información contable física (facturas, pólizas, etc.)
- ◆ Las fichas de los depósitos se archivarán en la carpeta del mes para que al final de éste se le entreguen al Contador de la empresa con la demás información contable y pueda hacer los registros contables correspondientes.
- ◆ Al finalizar el mes se obtendrán los datos requeridos de los formatos 1CF-1 y 1CF-2 los cuales se anexarán en el formato de REPORTE MENSUAL (formato 1CF-0) así como en el formato 1CF-11 (IVA generado por compras con póliza y efectivo). Con los datos obtenidos se podrán visualizar aquellas facturas que ya fueron pagadas y las que aún no han sido pagadas por el cliente se les dará el seguimiento adecuado. Dicha información generada será de utilidad para una toma de decisiones y para Información Contable.

Diagramación:

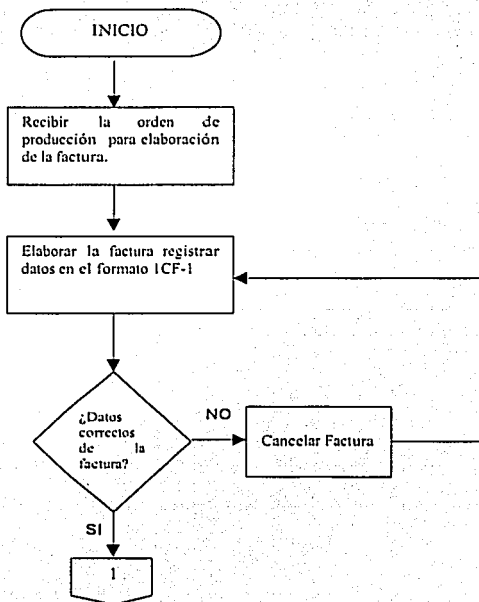
Diagrama 1

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Ménde Salvadorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	---	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ	
SELLADORAS VERTIZ	Manual General de Organización
TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"	Hoja 37 de 70

10.1.1.1 DIAGRAMA 1

PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO Y CONTROL DE FACTURAS DE VENTA ASI COMO EL PAGO DE LAS MISMAS



Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Ménde Salvatorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	---	--------------------------------------

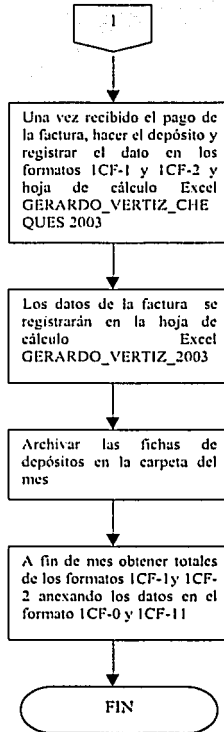
SELLADORAS VERTIZ

SELLADORAS VERTIZ

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 38 de 70



Revisión 01
30/01/2003

Elaboró
Rosalba Vertiz de la
Fuente

Revisó
Lic. Y Mtro. Adrián
Méndez Salvatorio

Autorizó
Sr. Gerardo Vertiz Rosas

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 39 de 70

10.1.2 REGISTRO Y CONTROL DE PÓLIZAS (EGRESOS POR PAGO DE MATERIALES, SERVICIOS Y OTROS GASTOS)

Objetivo:

Tener el control y registro de la emisión de pólizas con su respectivo cheque para tener el control de egresos por pago de materia prima, servicios y otros gastos y que nos permitan llevar el control del flujo de efectivo y el control de chequera.

Alcance:

Dirigido al Gerente General, Consejo Familiar y Contador de la Empresa.

Responsables:

Secretaria y Contador de la Empresa.

Política:

- Las pólizas serán emitidas junto (previa autorización del Gerente General) con sus respectivos cheques.

Procedimiento:

- ♦ Se recibe la factura de los proveedores de materiales, u orden de pago de servicios y otros gastos.
- ♦ Se revisan las facturas de los proveedores de materiales así como las facturas u ordenes de pago de servicios y otros gastos verificando que cumplan con los requisitos establecidos por el SAT (Sistema de Administración Tributario).
- ♦ Una vez que las facturas hayan sido aceptadas se emitirá el cheque y la póliza correspondiente (original y copia), los datos de la póliza y el cheque se registrarán en el formato 1CF-3 así como en el control de chequera en la hoja de cálculo excel GERARDO_VERTIZ_CHEQUES2003 (el año variará de acuerdo al

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Ménde Salvatorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	---	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ		
SELLADORAS VERTIZ	Manual General de Organización	
TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"	Hoja 40 de 70	

año en curso).

- ♦ Una vez revisada la mercancía de los proveedores de materiales, se entregará el cheque firmando la respectiva póliza (original y copia), para los pagos de servicios y otros gastos se emitirá el cheque como forma de pago, el cual se hará en los lugares o bancos establecidos para ello.
- ♦ A cada póliza se le anexará su respectiva factura como soporte original o copia según sea el caso, para otros pagos o gastos se anexarán los recibos o documentos correspondientes que soporten la póliza y emisión del cheque.
- ♦ Las pólizas originales se archivarán en la carpeta del mes con sus soportes correspondientes para que al final de éste se le entreguen al Contador de la Empresa con la demás información contable y haga sus registros contables correspondientes. Las pólizas copias se archivarán en otra carpeta mensual con su respectivo soporte en copia.
- ♦ Al final del mes se obtendrán los totales requeridos de los formatos 1CF-3 y estos se registrarán en los formatos 1CF-0 Y 1CF-11
- ♦ Toda la información registrada en los formatos y/o hoja de cálculo se registrará en la hoja de cálculo de excel GERARDO_VERTIZ_2003 (el año variará de acuerdo al año en curso). Este último archivo se entregará mensualmente en diskette al Contador de la Empresa junto con toda la información contable física (facturas, pólizas, etc.).

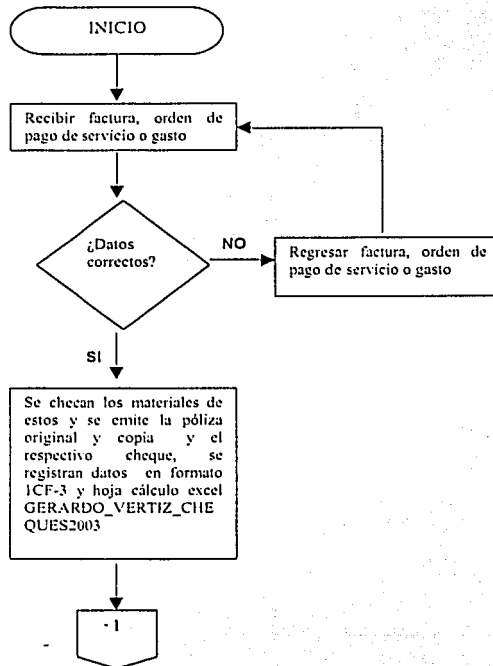
Diagramación:

Diagrama 2

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Ménde Salvadorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	---	--------------------------------------

10.1.2.1 DIAGRAMA 2

PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO Y CONTROL DE PÓLIZAS (EGRESOS POR PAGO DE MATERIALES, SERVICIOS Y OTROS GASTOS)



Revisión 01
30/01/2003

Elaboró
Rosalba Vertiz de la
Fuente

Revisó
Lic. Y Mtro. Adrián
Ménde Salvadorio

Autorizó
Sr. Gerardo Vertiz Rosas

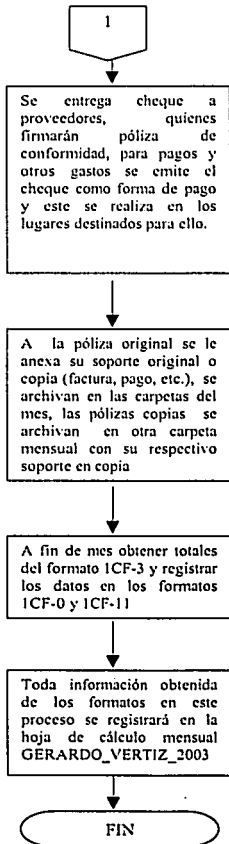
SELLADORAS VERTIZ

SELLADORAS VERTIZ

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 42 de 70



Revisión 01
30/01/2003

Elaboró
Rosalba Vertiz de la
Fuente

Revisó
Lic. Y Miro. Adrián
Méndez Salvatorio

Autorizó
Sr. Gerardo Vertiz Rosas

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 43 de 70

10.1.3 REGISTRO Y CONTROL DE COMPRAS Y/O GASTOS EN EFECTIVO Y REEMBOLSOS DE LOS MISMOS

Objetivo:

Llevar el control de a aquellas compras y gastos en efectivo para obtener la cantidad a reembolsar del Gerente General.

Alcance:

Dirigido a Gerente General, Consejo Familiar y Contador de la Empresa.

Responsables:

Secretaría y Contador de la Empresa.

Políticas:

- Los reembolsos serán efectivos siempre y cuando las facturas que se presenten cumplan con los requisitos que marca el SAT (Sistema de Administración Tributario).
- Estos reembolsos se harán efectivos emitiendo su respectiva póliza y cheque.

Procedimiento:

- ◆ Recibir las facturas de los proveedores o de gastos como son: compra de materiales, farmacias y servicios médicos, gasolina, viáticos, papelería, embarque y otros (se generarán controles como se vayan originando).
- ◆ Verificar que las facturas cuenten con los requisitos necesarios y requeridos por el SAT (Sistema de Administración Tributario).
- ◆ Registrar esos gastos o compras en los formatos correspondientes, anotando en cada formato los datos requeridos, tales formatos son:

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Miro, Adrián Ménde Salvalorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	---	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

**TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"**

Hoja 44 de 70

Compras de materiales en efectivo
Farmacias y servicios médicos
Gasolina
Viáticos
Papelería
Relación y control de embarques

Formato 1CF-4
Formato 1CF-5
Formato 1CF-6
Formato 1CF-7
Formato 1CF-8
Formato 1CF-9

- ◆ Al final de mes se obtendrán los totales de los formatos 1CF-4, 1CF-5, 1CF-6, 1CF-7, 1CF-8 y 1CF-9, dichos totales se registrarán en los formatos 1CF-0, 1CF-10 y 1CF-11.
- ◆ Una vez que se haya obtenido el total de reembolso del formato 1CF-10 se emitirá la póliza y cheque correspondiente por la cantidad a reembolsar a nombre del Gerente General registrando el dato en el formato 1CF-3 y en la hoja de cálculo GERARDO_VERTIZ_CHEQUES2003 (el año variará de acuerdo al año en curso).
- ◆ Toda la información registrada en los formatos y/o hoja de cálculo se registrará en la hoja de cálculo de excel GERARDO_VERTIZ_2003 (el año variará de acuerdo al año en curso). Este último archivo se entregará mensualmente en diskette al Contador de la Empresa junto con toda la información contable física (facturas, pólizas, etc.).

Diagramación:

Diagrama 3

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Méndez Salvatorro	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	--	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

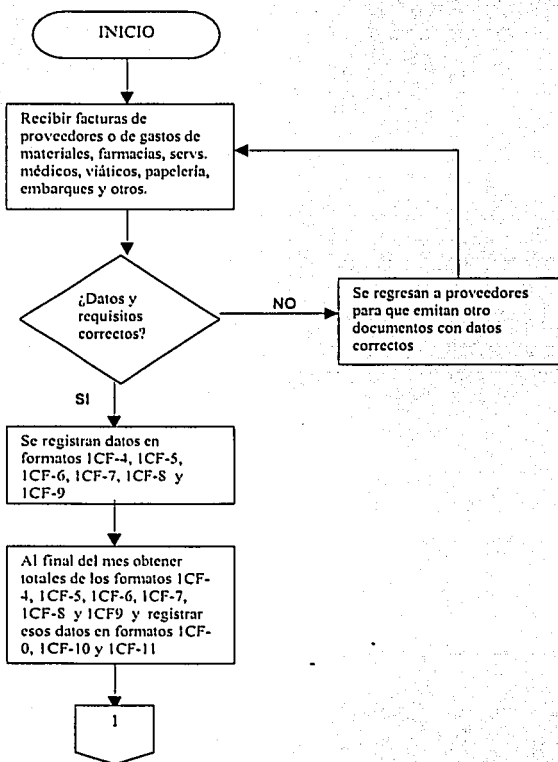
Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 45 de 70

10.1.3.1 DIAGRAMA 3

PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO Y CONTROL DE COMPRAS Y/O GASTOS EN EFECTIVO Y REEMBOLSOS DE LOS MISMOS



Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Ménde Salvatorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	--	--	--------------------------------------

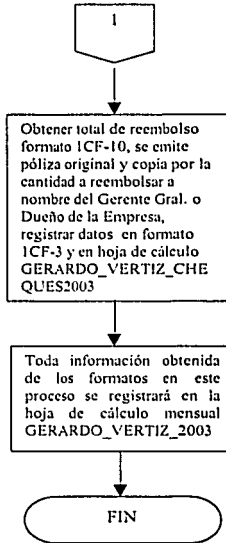
SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 46 de 70



Revisión 01
30/01/2003

Elaboró
Rosalba Vertiz de la
Fuente

Revisó
Lic. Y Mtro. Adrián
Méndez Salvatorio

Autorizó
Sr. Gerardo Vertiz Rosas

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 47 de 70

10.1.4 REGISTRO Y CONTROL DE DEPÓSITOS POR INGRESOS DE PAGOS DE FACTURAS DE VENTA Y OTROS INGRESOS

Objetivo:

Llevar el control de todas aquellas compras y gastos en efectivo para obtener la cantidad a reembolsar al Gerente General.

Alcance:

Dirigido al Gerente General, Consejo Familiar y Contador de la Empresa.

Responsables:

Secretaría y Contador de la Empresa

Política:

- Los depósitos se realizarán de manera inmediata una vez que se haya recibido el pago del cliente por la cantidad especificada en la factura de venta expedida.
- La forma de pago será en cheque y/o depósito.

Procedimiento:

- ♦ Se recibe el pago del cliente ya sea el cheque y/o depósito
- ♦ Se verifica si la cantidad que se recibe es correspondiente a la factura de venta, para el pago en cheque este se revisa para cerciorarse de que cuente con los requisitos necesarios.
- ♦ Para el pago con depósito se realiza el siguiente procedimiento.
 - El cliente manda vía fax la ficha del depósito.
 - Dicho depósito se corrobora con la factura del cliente y por la cantidad correspondiente.

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Miro. Adrián Ménde Salvario	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	---	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

**TITULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"**

Hoja 48 de 70

- Si es correcta la cantidad depositada se corrobora dicho depósito con el banco.
- ◆ Se registra el depósito realizado con cheque o depósito directo en el formato 1CF-1, 1CF-2 y en la hoja de cálculo de excel GERARDO_VERTIZ_CHEQUES2003 (el año variará de acuerdo al año en curso).
- ◆ Al finalizar el mes se obtendrán totales del formato 1CF-1 y 1CF-2 dichos totales se registrarán en el formato 1CF-0
- ◆ Toda la información registrada en los formatos y/o hoja de cálculo se registrará en la hoja de cálculo de excel GERARDO_VERTIZ_2003 (el año variará de acuerdo al año en curso). Este último archivo se entregará mensualmente en diskette al Contador de la Empresa junto con toda la información contable física (facturas, pólizas, etc.).
- ◆ Las fichas de depósito serán archivadas en la carpeta del mes que contendrá toda la información física que se entregará al Contador de la Empresa.

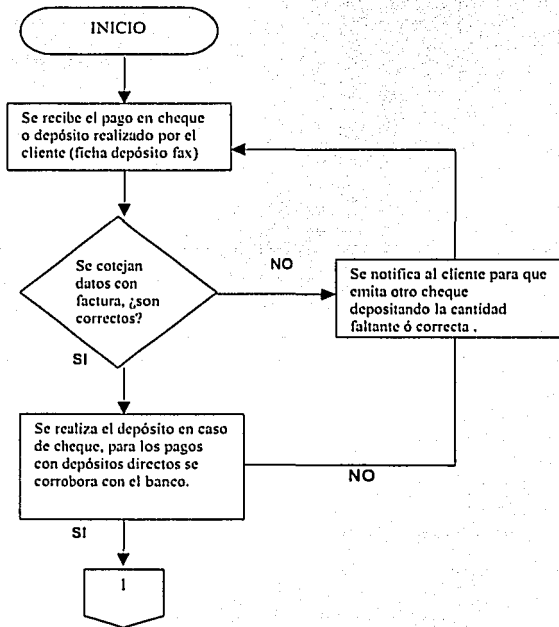
Diagramación:

Diagrama 4

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Miro, Adrián Ménde Salvadorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	---	--------------------------------------

10.1.4.1 DIAGRAMA 4

PROCEDIMIENTO PARA EL REGISTRO Y CONTROL DE DEPÓSITOS POR INGRESOS DE PAGOS DE FACTURAS DE VENTA Y INGRESOS.



Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Ménde Salvadorjo	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	--	--	--------------------------------------

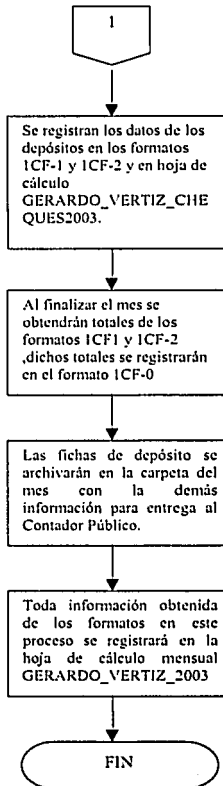
SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

**TITULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"**

Hoja 50 de 70



Revisión 01
30/01/2003

Elaboró
Rosalba Vertiz de la
Fuente

Revisó
Lic. Y. Miro. Adrián
Méndez Salvatorio

Autorizó
Sr. Gerardo Vertiz Rosas

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 51 de 70

10.2 Recursos Humanos (Clave de área 2)

10.2.1 PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Objetivo:

Contratar al personal idóneo con la finalidad de que la empresa cuente con personal de confianza y que estos sean capaces de desempeñar sus funciones de manera eficiente y responsable.

Alcance:

Dirigido al Gerente General, Consejo Familiar y Contador de la Empresa.

Responsables:

Gerente General, Consejo Familiar y Contador.

Políticas:

- Contratar a personal mayor de edad.
- Contratar a personal responsable y eficiente.
- Inicialmente se contratará al personal por 28 días y si cumple con las expectativas se procederá a firmar contrato indefinido.
- De acuerdo al tamaño y tipo de empresa las prestaciones para empleados son las que marcar la ley: IMSS, INFONAVIT, aguinaldo, utilidades (si las hay), vacaciones, prima vacacional y descanso del séptimo día con goce de sueldo.

Procedimiento:

1. Reclutamiento de personal

El reclutamiento de personal será a través de:

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Ménde Salvatorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	---	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 52 de 70

- Avisos en el periódico el Universal (Sección Aviso Oportuno).
 - Avisos en la Bolsa de trabajo de la Delegación La Magdalena Contreras.
 - Recomendados de los mismos trabajadores o amistades del Gerente General.
2. Selección de personal
- Una vez que se haya reclutado a posibles candidatos se procederá a seleccionar al candidato adecuado.
 - Los candidatos deberán citarse para entrevistas, trayendo su solicitud de trabajo previamente requisitada.
 - Se presentarán a entrevista con el Gerente General, quien analizará la solicitud de trabajo presentada por el candidato. Además se le muestran las instalaciones una vez que se hayan contratado.
 - Una vez entrevistado el candidato se le indicará que se le llamará vía telefónica para informarle el siguiente paso a seguir.
 - Se analizarán las solicitudes de empleo presentadas y se obtendrán conclusiones de las entrevistas para poder determinar quien es el candidato adecuado a contratar.
3. Contratación
- Una vez elegida la persona a contratar la Secretaria lo llamará vía telefónica para presentarse a firmar el contrato por 28 días solicitándole la siguiente documentación:
 - ✓ Copia de comprobante de domicilio
 - ✓ Copia del acta de nacimiento.
 - ✓ Copia de la credencial de elector
 - ✓ Copia de la CURP

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mro. Adrián Ménde Salvatorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	--	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 53 de 70

- ✓ Copia de la última hoja rosa
- ✓ 1 carta de recomendación
- Al presentarse el seleccionado se le recogerá documentación y procederá a firmar contrato por 28 días (formato 2RH-1 (2RH-1.1 y 2RH-1.2)), así como el reglamento Interior del trabajo formato (2RH-2) y hoja de rosa del IMSS.
- Se le entregará copia del reglamento interior de trabajo.
- Inmediatamente se creará su archivo.

4. Inducción

Una vez que se haya firmado la documentación necesaria se le informará sobre los productos, políticas, practicas generales, instalaciones, seguridad e higiene en el trabajo, responsabilidades y actividades así como otras disposiciones o acuerdos.

5. Capacitación

Su capacitación será a través de la observación, práctica y explicación de actividades por parte del Gerente General apoyado por el Encargado del Taller.

Diagramación:

Diagrama 1

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Ménde Salvadorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	---	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

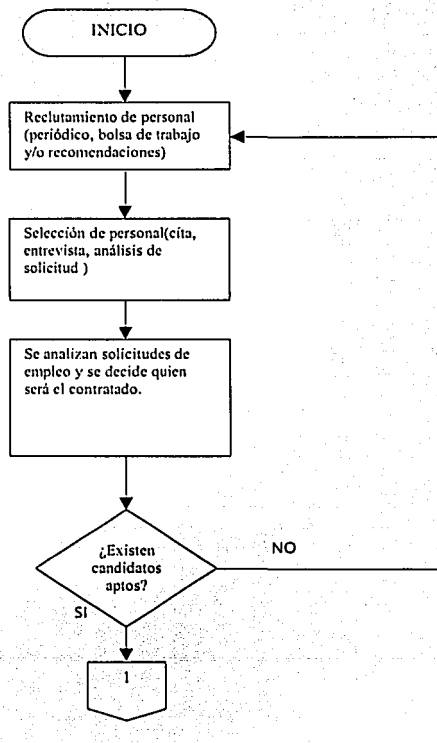
Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 54 de 70

10.2.1.1 DIAGRAMA 1

PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL



Revisión 01
30/01/2003

Elaboró
Rosalba Vertiz de la
Fuente

Revisó
Lic. Y Mtro. Adrián
Méndez Salvatorio

Autorizó
Sr. Gerardo Vertiz Rosas

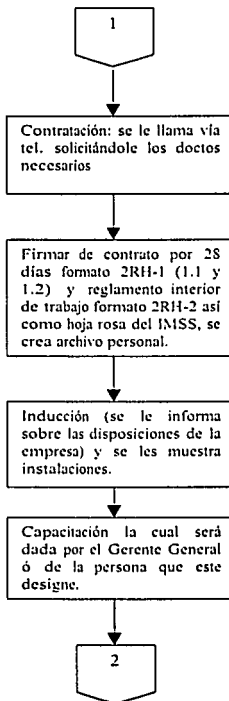
SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

**TITULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"**

Hoja 55 de 70



Revisión 01
30/01/2003

Elaboró
Rosalba Vertiz de la
Fuente

Revisó
Lic. Y Mtro. Adrián
Méndez Salvatorio

Autorizó
Sr. Gerardo Vertiz Rosas

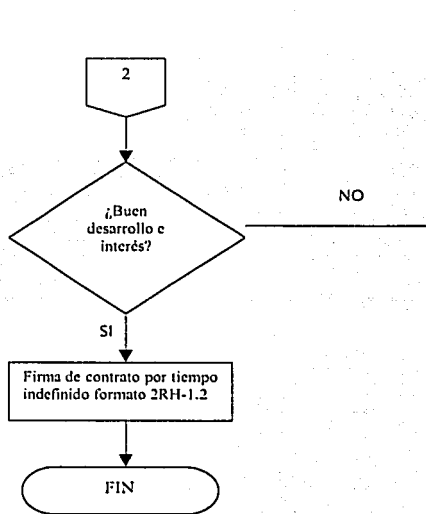
SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TITULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 56 de 70



Revisión 01
30/01/2003

Elaboró
Rosaiba Vertiz de la
Fuente

Revisó
Lic. Y Mtro. Adrián
Méndez Salvatorio

Autorizó
Sr. Gerardo Vertiz Rosas

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 57 de 70

10.2.2 PROCEDIMIENTO PARA RESCISIÓN DE CONTRATO

Objetivo:

Determinar el motivo de terminación de las relaciones laborales de los empleados en la empresa con la finalidad de realizar el procedimiento correspondiente y de acuerdo con lo establecido por La Ley Federal del Trabajo.

Alcance:

Dirigido al Gerente General, Consejo Familiar y Contador de la Empresa así como a todos los demás empleados.

Responsables:

Gerente General, Consejo Familiar y Contador de la Empresa.

Políticas:

Se darán por terminadas las relaciones de trabajo o rescisión de contrato de acuerdo con lo establecido en la Ley Federal del Trabajo.

10.2.2.1 Procedimiento de rescisión de contrato por faltas injustificadas o abandono de trabajo:

- ♦ El control de las inasistencias se llevará en el formato 2RH-3 y una vez que el empleado haya reunido 3 faltas injustificadas en un período de 30 días se rescindirá el contrato de trabajo y se procederá a firmar el formato 2RH-4.
- ♦ Cuando un empleado acumule 3 faltas consecutivas se considerará como abandono de trabajo por lo cual se deberá tramitar el formato 2RH-4.
- ♦ Si el empleado regresa después de las 3 faltas consecutivas se le explicará el motivo por el cual se rescinde su contrato y se le pedirá la firma del formato 2RH-4.
- ♦ Si el Gerente General o Dueño de la Empresa decide en común acuerdo con el

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Miro. Adrián Ménde Salvatorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	---	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 58 de 70

empleado condonar las inasistencias y seguir en la empresa NO SE HACE EFECTIVO el formato 2RH-4 (sólo en caso de reincidencia) y se cancelará la petición de baja en el IMSS y nómina.

10.2.2.2 Procedimiento por renuncia voluntaria:

- ♦ Una vez que el empleado toma la decisión de renunciar de manera voluntaria y que esta decisión ha sido notificada al Gerente General, se procede a calcular el finiquito correspondiente.
- ♦ Se procede al llenado de los formatos 2RH-5, 2RH-6 y 2RH-7
- ♦ Se procede a dar de baja al empleado en el IMSS y en nómina.

Diagramación:

Diagrama 2

Diagrama 3

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Ménde Salvatorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	---	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

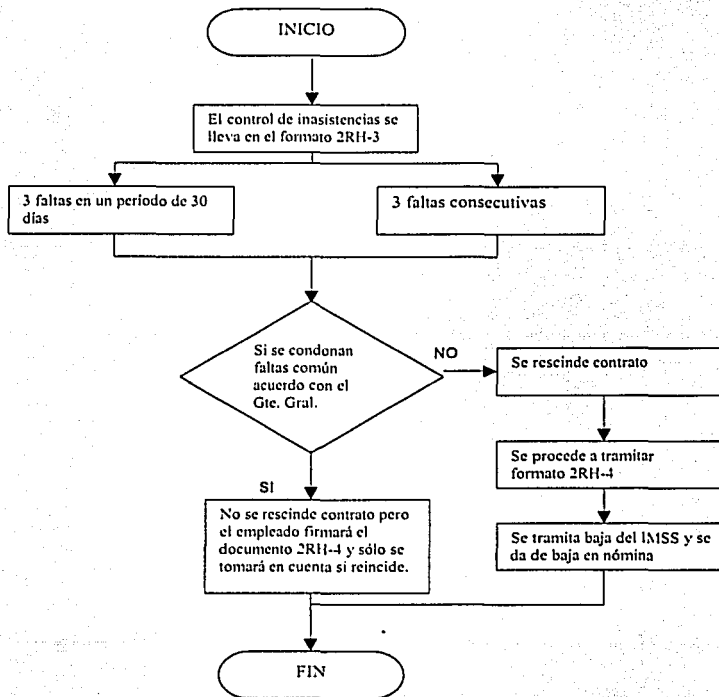
Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 59 de 70

10.2.2.1.1 DIAGRAMA 2

PROCEDIMIENTO DE RESCISIÓN DE CONTRATO POR FALTAS INJUSTIFICADAS O ABANDONO DE TRABAJO.



Revisión 01
30/01/2003

Elaboró
Rosalba Vertiz de la
Fuente

Revisó
Lic. Y Mtro. Adrián
Méndez Salvatorio

Autorizó
Sr. Gerardo Vertiz Rosas

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

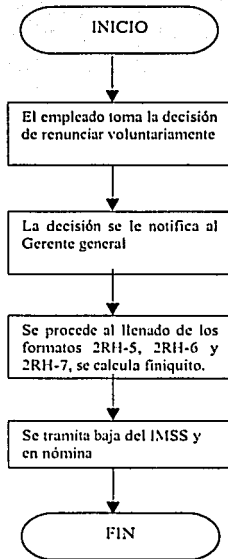
Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 60 de 70

10.2.2.2.2 DIAGRAMA 3

PROCEDIMIENTO DE RENUNCIA VOLUNTARIA



Revisión 01
30/01/2003

Elaboró
Rosalba Vertiz de la
Fuente

Revisó
Lic. Y Mtro. Adrián
Ménde Salvatorio

Autorizó
Sr. Gerardo Vertiz Rosas

SELLADORAS VERTIZ	
SELLADORAS VERTIZ	Manual General de Organización
TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"	Hoja 61 de 70

10.3 Actividades Comerciales (Clave de área 3)

No existe un área definida como: departamento de ventas, área de mercadotecnia, etc. ya que la empresa es micro, sin embargo existen actividades comerciales y material de apoyo que ayudan a colocar y cerrar una venta de los productos que se ofrecen. Es de suma importancia mencionar que sin duda alguna la calidad y el servicio han sido factores importantes que han ayudado a la empresa mantenerse en el mercado por más de 20 años.

Objetivo:

Lograr la consecución de los objetivos y cumplimiento de la Misión de la empresa con la finalidad de ser líder en el mercado del producto que se oferta al cliente.

Alcance:

Dirigido al Gerente General y Consejo Familiar.

Responsables:

Gerente General y Consejo Familiar.

Políticas:

- Ofrecer a los clientes un producto de calidad.
- Tratar al cliente con actitud de servicio anticipándonos a sus necesidades.
- Nunca ofrecer al cliente aquello que no se pueda proporcionar, pensando en que nada es imposible para satisfacerlo.
- Conocer el producto al 100% con la finalidad de venderlo adecuadamente.

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Méndez Salvatorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	--	--------------------------------------

10.3.1 HERRAMIENTAS DE APOYO

A continuación se detallarán las herramientas con las cuales se apoya la LABOR DE VENTA, unas se han llevado a cabo desde que la empresa inició y otras se desarrollaron bajo el diagnóstico emitido por la Auditoría Administrativa realizada por CAMyPE (Centro de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa), FCA-UNAM.

1. Catálogo Muestral (3AC-1): en donde se muestran fotografías de los productos que se venden, especificando sus características principales.
2. Formato de cartera de Clientes (Formato 3AC-2): Son los registros de cada uno de los clientes con los que cuenta la empresa, estos registros están en una carpeta y cada cliente debe de tener los siguientes datos: Nombre o razón social, Dirección completa, RFC (Registro Federal de Contribuyentes), el número de Lista de precios que le corresponde a cada cliente (esto nos ayudará a identificar el último precio de venta). La cartera de clientes deberá de actualizarse cada vez que el cliente nos reporte algún cambio en sus datos o se adicione algún cliente nuevo, de igual manera se debe ir actualizando el número de lista de precios asignada.
3. Registro de venta por Producto (Formato 3AC-3): Que será un formato para cada producto en donde se registrará su venta, con la finalidad de saber e identificar el (los) producto(s) que se vende(n) más y llevar el control de este (estos) e implementar acciones.
4. Registro de venta mensual (Formato 1CF-1): Es el formato en donde se irán anotando las ventas del mes con la finalidad de obtener el registro mensual de ventas.
5. Formato de base de datos de clientes actuales (Formato 3AC-4)-: Esta base de datos estará en formato de Excel y contendrá los siguientes datos: Nombre del Cliente o Razón Social, R.F.C., Nombre del Contacto, Calle y Número, Colonia, Código Postal, Ciudad, Estado, Lada, Teléfonos, Fax, Dirección (calle, número, colonia, ciudad y estado), números telefónicos, número de fax, E-mail, Giro de la empresa, Lista de precios, Dirección de envió de paquetería y

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Méndez Salvatorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	--	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 63 de 70

Observaciones. De esta información se basará el llenado del formato 3AC-2. Dicha base se actualizará cuando el cliente reporte algún cambio de dato o se adicionen clientes nuevos.

6. Folleto (3AC-5): Este será un folleto informativo que contendrá generalidades de la empresa y de los productos que se ofrecen.
7. Etiqueta adherible (3AC-6): Es la etiqueta que llevará cada máquina con el objetivo de que identifique a la empresa y contiene sus datos generales.
8. Página WEB (3AC-7): Esta página que estará en INTERNET, informará al cliente sobre la empresa, los productos, permitirá solicitar pedidos y anexará, si éste lo desea, comentarios, sugerencias u observaciones adicionales.
9. Carta de presentación para posibles clientes (3AC-8): Esta carta esta dirigida a futuros clientes y se hace una atenta invitación para conocer nuestro producto y servicio, además de informarle que se le hace llegar una muestra de una máquina selladora.
10. Tarjetas de presentación (3AC-9): Estas tarjetas de presentación serán portadas en todo momento por el Gerente General y miembros del Consejo Familiar con el objetivo de proporcionarlas cuando sea necesario y en momentos en que se detecte alguna acción que amerite dar a conocer a la empresa.
11. Lista de precios (Formato 3AC-10): Serán las listas de precios de los productos:
 - 3AC-10-1: Lista de precios para clientes con precios estándares (se podrá emitir lista con los mismos productos y precios con descuentos especiales)
 - 3AC-10-2: Lista de precios para clientes especiales en donde se manejan sólo productos en específico.
12. Playera con logotipo (Formato 3AC-11): Con el objetivo de crear una imagen y hacer publicidad se diseñaron playeras con el logotipo de la empresa, la cual será usada como uniforme para los empleados y como promocional para los clientes.

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Ménde Salvadoro	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	--	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 64 de 70

Con el objetivo de lograr un incremento de ventas y ampliar la cartera de clientes se hará uso de todas aquellas herramientas posibles que permitan realizar lo anterior y como consecuencia obtener el crecimiento financiero de la empresa:

A. Auxiliarse de organismos que permitan tener acceso a base de datos de posibles clientes de acuerdo al perfil que se tiene definido:

PERFIL DEL CLIENTE

EL CLIENTE QUE LA EMPRESA "SELLADORAS VERTIZ" PRETENDE CAPTAR Y QUE HA CAPTADO DURANTE MAS DE 20 AÑOS ES AQUEL QUE TIENE EL GIRO COMERCIAL DE VENDER MATERIAS PRIMAS AL MAYOREO, MEDIO MAYOREO Y MENUDEO Y QUE NECESITE LAS MÁQUINAS PARA SELLAR EL EMPAQUE O ENVASE DE SUS PRODUCTOS, QUE VENDA LAS MÁQUINAS SELLADORAS A SUS CLIENTES (MERCANCÍA EN CONSIGNACION) O QUE LE PERMITA FABRICAR CON NUESTRAS MÁQUINAS EL EMPAQUE O ENVASE PARA VENDERLO A OTROS CLIENTES QUE NECESITEN DICHO PRODUCTO.

LAS MATERIAS PRIMAS PUEDEN SER DE CUALQUIER TIPO

- *ALIMENTOS DE PRIMERA NECESIDAD (FRIJOL, MAIZ, ETC.)
- *SUSTANCIAS QUIMICAS QUE SOPORTEN EL PLÁSTICO COMO EMPAQUE O ENVASE
- *DULCES
- *CONDIMENTOS Y ESPECIAS
- *OTRAS MATERIAS PRIMAS QUE LLEVEN EMPAQUE O ENVASE DE PLASTICO

ES DE SUMA IMPORTANCIA MENCIONAR QUE CUALQUIER CLIENTE QUE REQUIERA DEL PRODUCTO Y QUE SATISFAGA SUS NECESIDADES SERÁ RELEVANTE PARA LA EMPRESA, Y POR ENDE COMPLEMENTARÁ EL PERFIL DE NUESTROS CLIENTES.

B. Otros organismos que brinden asesoría y apoyo a las micros y pequeñas empresas en aspectos de :

- Y Capacitación y cursos
- Y Asesoría Fiscal
- Y Asesoría Legal en lo laboral

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Ménde Salvatorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
---------------------------	---	---	--------------------------------------

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TITULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 65 de 70

- Y Tecnología
- Y Mercadotecnia (oportunidades de negocios, futuros clientes, ferias, exposiciones, etc.)
- Y Proveedores
- Y Competencia
- Y Sistemas Administrativos
- Y Reclutamiento de personal
- Y Maximización de Recursos (Financieros, materiales, humanos y tecnológicos)
- Y Seguridad e Higiene
- Y Relación con otros organismos

Revisión 01
30/01/2003

Elaboró
Rosalba Vertiz de la
Fuente

Revisó
Lic. Y Miro. Adrián
Ménde Salvatorio

Autorizó
Sr. Gerardo Vertiz Rosas

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 66 de 70

GLOSARIO

Administración	Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles.
Áreas Funcionales	Las áreas funcionales son todas aquellas actividades que están en coordinación directa con las tareas básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Las más comunes son: Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas.
Capacitación	Es la creación de oportunidades mediante varios enfoques y programas para adquirir, mejorar conocimientos y destreza para un puesto determinado.
Consejo Familiar	Son "líderes de opinión" que ejercen una enorme influencia moral que, bien canalizada, hace infinitamente más fácil la fijación de políticas, solución de controversias y problemas y sobre todo el rumbo que debe seguir la empresa. Puede estar formado por accionistas, gente externa, el Director General del negocio(s) y/o gente de confianza.
Contratación	Es la voluntad de una empresa para determinar que personas, obreros, o empleados de confianza laboren en ella. Se conviene una obligación de hacer y no hacer.
Contrato de Trabajo	Es aquel que en virtud para una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario. Se conviene en una obligación de hacer y no hacer.
Eficacia	Es la consecución de los objetivos. Logro de los efectos deseados.
Eficiencia	Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de los objetivos al menor costo.
Empresa Familiar	Es aquella cuyos dueños y accionistas son dos o más miembros de una o varias familias.
Estados Financieros	Son presentaciones formales que muestran la situación básica de las finanzas de una empresa y se derivan de los registros de la contabilidad.

Revisión 01
30/01/2003

Elaboró
Rosalba Vertiz de la
Fuente

Revisó
Lic. Y Mro. Adrián
Ménde Salvatorio

Autorizó
Sr. Gerardo Vertiz Rosas

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 67 de 70

Factura	Documento por medio del cual se hace constar una venta.
Finiquito	Proviene de saldar una deuda y en el caso de recursos humanos es la realización de cálculos u operaciones que nos indicarán un adeudo a liquidar, si es que lo hay, a un empleado que por voluntad propia deja de elaborar en la empresa.
Inducción	Es el proceso formal que consiste en familiarizar a los nuevos empleados con la organización, su trabajo y su unidad de trabajo.
Ingresos	Cualquier partida u operación que afecte los resultados de una empresa al aumentar las utilidades o disminuir las pérdidas.
Ley Federal del Trabajo	Es el conjunto de leyes que dictan las obligaciones y derechos del patrón y de un trabajador (persona que presta un trabajo personal subordinado mediante el pago de un salario)
Manual General de Organización	Los manuales de organización son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.
Póliza	Es la forma usada en sistemas de comprobantes, a la cual se le adjuntan facturas, recibos, y otras evidencias de adeudos.
Prestación	Prestaciones sociales: Todos aquellos beneficios ya sea en dinero, especies o servicios, que recibe un trabajador adicional a su salario.
Presupuesto	Plan financiero que sirve como estimación sobre operaciones futuras como, entradas, salidas, gastos, costos, ventas o cualquier otro evento, a ocurrir en un periodo determinado.

Revisión 01
30/01/2003

Elaboró
Rosalba Vertiz de la
Fuente

Revisó
Lic. Y. Mtro. Adrián
Ménde Salvatorio

Autorizó
Sr. Gerardo Vertiz Rosas

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"

Hoja 68 de 70

Prima Vacacional	Ingreso extraordinario que permite a un trabajador disfrutar de sus vacaciones. Este ingreso será no menor del 25% sobre el salario.
Proceso Administrativo	Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se relacionan y forman un proceso integral.
Proceso de Manufactura	Proceso de producción: Es la serie de pasos que se llevan a cabo para la elaboración de productos. También se suministran y coordinan mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas de trabajo.
Promoción	Es una forma de influir en el consumidor para que decida la compra de un determinado producto o servicio a través de diversas estrategias.
Publicidad	Grupo de técnicas para darse a conocer y ganar imagen en el mercado.
Reclutamiento	Es la técnica para hacerse llegar del personal que vaya a ocupar algún puesto específico en una organización.
Reembolso	Efecto de reembolsar. Reembolsar: Es regresar un dinero al poder del quien lo había desembolsado.
Reglamento Interior del Trabajo	Es el conjunto de normas que dictan la relación y el comportamiento de un trabajador dentro de un núcleo y área de trabajo.
Rescisión de Contrato	Es el dar por terminadas las relaciones de trabajo (despido) entre el trabajador y patrón por causas justificadas de acuerdo a lo que dicta La Ley Federal del Trabajo.
SAT (Sistema de Administración Tributaria)	Dependencia gubernamental que regula y controla todo lo relacionado de las empresas en aspectos de impuestos así como la verificación de que estas se registren de acuerdo a los lineamientos establecidos y por lo tanto puedan ejercer su objeto social y/o económico.
Sistemas de Control	Es el conjunto o grupo de cosas relacionadas para determinar lo que se esta llevando a cabo; valorizándolo, y, si es necesario aplicando medidas correctivas, de manera que todo se realice conforme a lo planeado.

Revisión 01
30/01/2003

Elaboró
Rosalba Vertiz de la
Fuente

Revisó
Lic. Y Mtro. Adrián
Ménde Salvadorio

Autorizó
Sr. Gerardo Vertiz Rosas

SELLADORAS VERTIZ	
SELLADORAS VERTIZ	Manual General de Organización
TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"	Hoja 69 de 70

- Selección de personal** Es elegir entre diferentes candidatos a un puesto el idóneo que cumpla con las características y perfil del puesto.
- Viático** Es la prevención de lo necesario que se dan a las personas para el sustento de un viaje en el que se tratan asuntos de una empresa.

Revisión 01 30/01/2003	Elaboró Rosalba Vertiz de la Fuente	Revisó Lic. Y Mtro. Adrián Ménde Salvatorio	Autorizó Sr. Gerardo Vertiz Rosas
----------------------------------	--	--	---

SELLADORAS VERTIZ

**SELLADORAS
VERTIZ**

Manual General de Organización

**TÍTULO: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN DE LA
MICROEMPRESA "SELLADORAS VERTIZ"**

Hoja 70 de 70

ANEXOS

Revisión 01
30/01/2003

Elaboró
Rosalba Vertiz de la
Fuente

Revisó
Lic. Y Mtro. Adrián
Méndez Salvatorio

Autorizó
Sr. Gerardo Vertiz Rosas

SELLADORAS VERTIZ

SELLADORAS VERTIZ REPORTE MENSUAL

MES _____
AÑO _____

FORMATO 1CF-0

CONCEPTO	IMPORTE	IVA	TOTAL
VENTAS	\$	\$	\$
INGRESOS (DEPOSITOS)	\$	\$	\$
NOMINA DEL MES	\$	\$	\$
TOTAL CON IVA	\$	\$	\$
TOTAL SIN IVA	\$	\$	\$
EGRESOS (POLIZAS)	\$	\$	\$
EMBARQUES	\$	\$	\$
FARMACIA Y SERVICIOS MEDICOS	\$	\$	\$
COMPRAS EN EFECTIVO (PROVEEDORES)	\$	\$	\$
GASOLINA	\$	\$	\$
VIATICOS	\$	\$	\$
PAPELERIA	\$	\$	\$

SELLADORAS VERTIZ

SELLADORAS VERTIZ
REEMBOLSO

MES _____
AÑO _____

FORMATO 1CF-10

CONCEPTO	IMPORTE	IVA	TOTAL
EMBARQUES	\$	\$	\$
FARMACIA Y SERVICIOS MEDICOS	\$	\$	\$
COMPRAS EN EFECTIVO (PROVEEDOR	\$	\$	\$
GASOLINA	\$	\$	\$
VIATICOS	\$	\$	\$
PAPELERIA	\$	\$	\$
OTROS	\$	\$	\$
TOTALES	\$	\$	\$

PAGADO CON CHEQUE NUMERO _____

SELLADORAS VERTIZ

SELLADORAS VERTIZ
I.V.A. GENERADO POR COMPRAS CON POLIZA
Y EN EFECTIVO

MES _____
AÑO _____

FORMATO 1CF-11

CONCEPTO	IMPORTE	IVA	TOTAL
TOTAL CON IVA	\$.	\$.	\$.
TOTAL SIN IVA	\$.	\$.	\$.
EGRESOS (POLIZAS)	\$	\$	\$
EMBARQUES	\$	\$	\$
FARMACIA Y SERVICIOS MEDICOS	\$	\$	\$
COMPRAS DE MATERIALES EN EFECTIVO (PROVEEDORES)	\$	\$	\$
GASOLINA	\$	\$	\$
VIATICOS	\$	\$	\$
PAPELERIA	\$	\$	\$
TOTALES	\$.	\$.	\$.
VENTAS DEL MES	\$	\$	\$
- IVA POR PAGAR	\$	\$	\$

SELLADORAS VERTIZ

FORMATO 1CF-12

CONTRATO DE MERCANCÍAS EN CONSIGNACIÓN

CONTRATO DE MERCANCÍAS EN CONSIGNACIÓN QUE CELEBRAN POR UNA PARTE EL C. _____

EN LO SUCESIVO EL CONSIGNATARIO Y POR LA OTRA EL C. _____

_____, EN LO SUCESIVO LA COMPAÑÍA AL TENOR DE LAS SIGUIENTES CONDICIONES Y CLAUSULAS

CLÁUSULAS

- I. EL CONSIGNATARIO CONVIENE EL HACERSE CARGO DE LA VENTA DE LOS ARTÍCULOS QUE LA COMPAÑÍA ENVIÉ YA SEA POR PEDIDOS DIRECTOS O POR CUALQUIER OTRO MEDIO DE COMUNICACIÓN ELECTRONICA EN LA INTELIGENCIA DE QUE LAS VENTAS QUE LLEVE A CABO EL CONSIGNATARIO SERAN HECHAS DE ACUERDO CON LOS PRECIOS, TERMINOS Y CONDICIONES DE PAGO ACORDADAS CON LA COMPAÑÍA.
- II. AMBAS PARTES CONVIENEN QUE EL CONSIGNATARIO SOLO TENDRA A SU CARGO LAS VENTAS AQUE SE REFIERE LA CLAUSULA ANTERIOR EN EL TERRITORIO QUE COMPRENDE (POBLADO, ESTADO, REGION, ETC.) _____ Y EN CONSECUENCIA NO PODRA VERIFICAR LA VENTA DE LOS ARTÍCULOS OBJETO DE ESTE CONTRATO EN CUALQUIER OTRO LUGAR DE LA REPÚBLICA O FUERA DE ELLA, A MENOS QUE MEDIR CONSENTIMIENTO DE LA COMPAÑÍA.
- III. LA COMPAÑÍA CONVIENE EN PAGARLE AL CONSIGNATARIO POR LAS VENTAS QUE EFECTUE EN LOS TERMINOS DE ESTE CONTRATO UNA PARTICIPACIÓN QUE SE ENTENDERA INCLUIDA EN EL PRECIO DE VENTA DE MERCANCÍAS Y SERÁ VARIABLE DE ACUERDO A LA LISTA DE PRECIOS PACTADA DE COMUN ACUERDO, POR CADA ENVIO DE MERCANCÍAS SE ACOMPAÑARA UNA LISTA DE PRODUCTOS EN

PARTICULAR, FORMANDO PARTE INTEGRANTE DEL PRESENTE CONTRATO.

- IV. EL CONSIGNATARIO QUEDA EN LIBERTAD PARA VENDER POR SU CUENTA O POR CUENTA DE TERCEROS OTROS PRODUCTOS QUE NO SEAN DE LA NATURALEZA DE LOS QUE VENDA LA COMPAÑÍA.
- V. LA COMPAÑÍA CONSERVA EL DERECHO DE ENVIAR LA MERCANCÍA REQUERIDA POR EL CONSIGNATARIO SIEMPRE Y CUANDO SEA DE LAS QUE TENGA EN EXISTENCIA O ESPERAR UN TIEMPO RAZONABLE A CRITERIO DE LA COMPAÑÍA PARA PRODUCIRLO.
- VI. EL TERMINO DEL PRESENTE CONTRATO ES POR TIEMPO INDEFINIDO QUEDANDO FACULTADAS AMBAS PARTES PARA DARLO POR TERMINADO Y SIN NINGUNA RESPONSABILIDAD, PREVIO AVISO POR ESCRITO CON 15 (QUINCE) DIAS DE ANTICIPACIÓN.
- VII. POR TODO LO QUE SE REFIERE A LA INTERPRETACIÓN Y CUMPLIMIENTO DEL PRESENTE CONTRATO LAS PARTES SE SOMETEN A LA JURIDICCIÓN DE LOS TRIBUNALES DEL ORDEN COMUN DEL DISTRITO FEDERAL RENUNCIANDO AL FUERO QUE POR RAZON DE SU DOMICILIO Y OTRA CAUSA PUDIERE TENER.
- VIII. EL PRESENTE CONTRATO SE FIRMA POR DUPLICADO, CORRESPONDIENDO EL ORIGINAL A LA COMPAÑÍA Y LA COPIA AL CONSIGNATARIO ESTANDO DE ACUERDO EN QUE EMPEZARA A SURTIR EFECTOS EN LA FECHA DE SU FIRMA.

MEXICO, D F. _____ DE _____ DEL 20 _____

POR LA COMPAÑÍA

POR EL CONSIGNATARIO

SELLADORAS VERTIZ

SELLADORAS VERTIZ
NOMINA 2003

FORMATO 1CF-14

PERIODO	SUELDOS	CRED. SAL	ISR/SUELD	IMSS	T/DEDUC	NETO
ENERO						
31/12/2000 AL 06/01/2001	3,905.40	452.35	202.75	98.45	301.20	4,056.55
07/01/2001 AL 13/01/2001	3,905.40	452.35	202.75	98.45	301.20	4,056.55
14/01/2001 AL 20/01/2001	3,905.40	452.35	202.75	98.45	301.20	4,056.55
21/01/2001 AL 27/01/2001	3,905.40	452.35	202.75	98.45	301.20	4,056.55
TOTALES	15,621.60	1,809.40	811.00	393.80	1,204.80	16,226.20

FEBRERO

28/01/01 AL 03/02/01	3,905.40	452.35	202.79	98.45	301.24	4,056.51
04/02/01 AL 10/02/01	3,905.40	452.35	202.79	98.45	301.24	4,056.51
11/02/01 AL 17/02/01	3,905.40	452.35	202.79	98.45	301.24	4,056.51
18/02/01 AL 24/02/01	3,905.40	452.35	202.79	98.45	301.24	4,056.51
TOTALES	15,621.60	1,809.40	811.16	393.80	1,204.96	16,226.04

MARZO

25/02/01 AL 03/03/01	3,905.40	452.35	202.79	98.45	301.24	4,056.51
04/03/01 AL 10/03/01	3,905.40	452.35	202.79	98.45	301.24	4,056.51
11/03/01 AL 17/03/01	3,341.90	372.53	175.47	84.46	259.93	3,454.50
18/03/01 AL 24/03/01	3,905.40	452.35	202.79	98.45	301.24	4,056.51
25/03/01 AL 31/03/01	3,905.40	452.35	202.79	98.45	301.24	4,056.51
TOTALES	18,963.50	2,181.93	986.63	478.26	1,464.89	19,680.54

SELLADORAS VERTIZ

FORMATO 2RH-1.1

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO Y OBRA DETERMINADA, que celebran por una parte el SR GERARDO VERTIZ ROSAS y por la otra _____, por su propio derecho y quienes en el texto mismo se denominan respectivamente "LA EMPRESA Y EL TRABAJADOR", al tenor de las siguientes:

CLÁUSULAS

PRIMERA.- Son generales los contratantes, "SELLADORAS VERTIZ", es una empresa mexicana constituida por un solo sueño cuyo nombre es GERARDO VERTIZ ROSAS, establecido en la Ciudad de México con domicilio en General Vertiz N° 12, San Nicolás Totolapan, Delegación La Magdalena Contreras, México, D.F.; el trabajador es de nacionalidad _____ de _____ años de edad, con domicilio en _____

SEGUNDA.- La empresa contrata los servicios personales del trabajador por 28 (VEINTIOCHO) días para que los preste como _____, estando obligado a desempeñar las funciones DESTINADAS A SU TRABAJO.

TERCERA.- La duración del presente contrato será por un tiempo de 28 (VEINTIOCHO) días.

CUARTA.- Se conviene como salario que el patrón deberá pagar al trabajador los servicios prestados en los términos de este contrato el siguiente: _____. El pago del salario se hará en Moneda Mexicana del cuño corriente, los días VIERNES de cada semana, en el Domicilio de "SELLADORAS VERTIZ".

SELLADORAS VERTIZ

QUINTA.- La jornada semanal de trabajo será de 48 (CUARENTA Y OCHO) HORAS en TURNO DIURNO y el trabajador desempeñará sus labores de acuerdo al Reglamento Interior del Trabajo.

SEXTA.- Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso con goce de salario, conviniéndose que por regla general dicho día será el DOMINGO, de cada semana, pero el patrón podrá señalar cualquier otro día cuando lo estime necesario, dando cumplimiento en su caso a lo establecido en el segundo párrafo del Art. 71 de La Ley Federal del Trabajo.

SEPTIMA.- Serán obligatorios los días de descanso con Goce de salario, los estipulados en el Art. 74 de La ley Federal del Trabajo.

OCTAVA.- El trabajador se obliga a someterse al Reglamento Interior de Trabajo, y en cumplir fielmente todas las obligaciones que le impone dicho reglamento, en unión de las que derivan de este contrato.

NOVENA.- Los contratos convienen expresamente en someterse al Reglamento Interior de Trabajo, y en cumplir fielmente todas las obligaciones que le impone dicho reglamento, en unión de las que derivan de este contrato.

DECIMA.- Las partes contratantes declaran que respecto a las obligaciones y derechos que les corresponden en sus respectivas calidades de Patrón y Trabajador, que no hayan sido motivo, de cláusula en este contrato, se sujetan a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo y sus reglamentos.

SELLADORAS VERTIZ

Este documento fue leído por ambas partes y sabedores de las obligaciones que contraen las ratifican y firman en la Ciudad de México, D.F., a los _____ días del mes de _____ del dos mil tres.

POR LA EMPRESA

EL TRABAJADOR

Sr. Gerardo Vertiz Rosas
Gerente General

TESTIGOS

SELLADORAS VERTIZ

FORMATO 2RH-1.2

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO Y OBRA DETERMINADA, que celebran por una parte el SR GERARDO VERTIZ ROSAS y por la otra _____, por su propio derecho y quienes en el texto mismo se denominan respectivamente "LA EMPRESA Y EL TRABAJADOR", al tenor de las siguientes:

CLÁUSULAS

PRIMERA.- Son generales los contratantes, "SELLADORAS VERTIZ", es una empresa mexicana constituida por un solo sueño cuyo nombre es GERARDO VERTIZ ROSAS, establecido en la Ciudad de México con domicilio en General Vertiz N° 12, San Nicolás Totolapan, Delegación La Magdalena Contreras, México, D.F.; el trabajador es de nacionalidad _____ de _____ años de edad, con domicilio en _____

SEGUNDA.- La empresa contrata los servicios personales del trabajador por un TIEMPO INDEFINIDO para que los preste como _____, estando obligado a desempeñar las funciones DESTINADAS A SU TRABAJO.

TERCERA.- La duración del presente contrato será por un TIEMPO INDEFINIDO.

CUARTA.- Se combiene como salario que el patrón deberá pagar al trabajador los servicios prestados en los términos de este contrato el siguiente: _____. El pago del salario se hará en Moneda Mexicana del cuño corriente, los días VIERNES de cada semana, en el Domicilio de "SELLADORAS VERTIZ".

SELLADORAS VERTIZ

QUINTA.- La jornada semanal de trabajo será de 48 (CUARENTA Y OCHO) HORAS en TURNO DIURNO y el trabajador desempeñara sus labores de acuerdo al Reglamento Interior del Trabajo.

SEXTA.- Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso con goce de salario, conviniéndose que por regla general dicho día será el DOMINGO, de cada semana, pero el patrón podrá señalar cualquier otro día cuando lo estime necesario, dando cumplimiento en su caso a lo establecido en el segundo párrafo del Art. 71 de La Ley Federal del Trabajo.

SEPTIMA.- Serán obligatorios los días de descanso con Goce de salario, los estipulados en el Art. 74 de La ley Federal del Trabajo.

OCTAVA.- El trabajador se obliga a someterse al Reglamento Interior de Trabajo, y en cumplir fielmente todas las obligaciones que le impone dicho reglamento, en unión de las que deriban de este contrato.

NOVENA.- Los contratos convienen expresamente en someterse al Reglamento Interior de Trabajo, y en cumplir fielmente todas las obligaciones que le impone dicho reglamento, en unión de las que deriban de este contrato.

DECIMA.- Las partes contratantes declararán que respecto a las obligaciones y derechos que les corresponden en sus respectivas calidades de Patrón y Trabajador, que no hayan sido motivo, de clausula en este contrato, se sujetan a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo y sus reglamentos.

SELLADORAS VERTIZ

Este documento fue leído por ambas partes y sabedores de las obligaciones que contraen las ratifican y firman en la Ciudad de México, D.F., a los _____ días del mes de _____ del dos mil tres.

POR LA EMPRESA

EL TRABAJADOR

Sr. Gerardo Vertiz Rosas
Gerente General

TESTIGOS

SELLADORAS VERTIZ

FORMATO 2RH-2

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO DE LA EMPRESA SELLADORAS VERTIZ
UBICADA EN GENERAL VERTIZ N° 12 COLONIA SAN NICOLÁS TOTOLAPAN
DELEGACION MAGDALENA CONTRERAS, MÉXICO, D.F. C.P 10900

FECHA AUTORIZACIÓN
AUTORIZADO POR

CAPÍTULO PRIMERO: DECLARACIONES GENERALES

CLÁUSULA PRIMERA.- Para la interpretación del presente reglamento se entenderán las presentes interpretaciones:

- a) Reglamento: El presente reglamento interior del trabajo.
- b) Ley: La ley Federal del trabajo vigente.
- c) Contrato: El contrato individual o colectivo del trabajo respectivo vigente en la empresa.
- d) Patrón o empresa: a GERARDO VERTIZ ROSAS Y/O SELLADORAS VERTIZ.

CLÁUSULA SEGUNDA.- Están sujetos al presente reglamento todos los trabajadores que desempeñen cualquier labor para el patrón y será de observancia obligatoria tanto para los trabajadores como para la empresa, incluyendo a aquellos que ingresen con posterioridad al depósito del presente reglamento.

CAPÍTULO SEGUNDO: EL INGRESO

CLÁUSULA TERCERA.- Todos los trabajadores que presten servicios para el patrón deberán hacerlo previa firma del contrato individual de trabajo respectivo. Haciéndose extensivo este mandato tanto para los trabajadores que actualmente prestan sus servicios, como para los que lo hagan en el futuro; siendo este el único documento para que la empresa reconozca como su trabajador a la persona que ahí labore.

CLÁUSULA CUARTA.- Todo trabajador de nuevo ingreso deberá demostrar las aptitudes necesarias así como el adecuado comportamiento para desarrollar las labores que se le encomienden, y en caso contrario se procederá conforme al presente reglamento y la ley en lo que sea aplicable.

CLÁUSULA QUINTA.- Las personas aspirantes a prestar sus servicios para el patrón llenarán previamente una solicitud que contendrá los datos generales del aspirante.

SELLADORAS VERTIZ

CAPÍTULO TERCER: DEL LUGAR Y TIEMPO DE TRABAJO

CLÁUSULA SEXTA.- Los trabajadores iniciarán y terminarán sus labores precisamente en el lugar que la empresa designe y deberán atender a cualquier actividad conexas a su ocupación principal.

CLÁUSULA SÉPTIMA.- La hora de entrada al trabajo será :

Los días _____

De las _____ horas _____ a las horas.

Los días _____

De las _____ horas _____ a las horas.

CLÁUSULA OCTAVA.- La jornada de trabajo aludida anteriormente deberá ser prestada de forma eficiente por los trabajadores, evitando cualquier pérdida de tiempo.

CLÁUSULA NOVENA.- Al inicio de la jornada diaria, los trabajadores deberán chequear en la forma que les facilite el patrón su hora de entrada.

CLÁUSULA DÉCIMA.- Los trabajadores que ingresen a sus labores después de la hora de entrada serán sancionados en los términos del presente reglamento.

CAPÍTULO CUARTO : DE LA JORNADA DE TRABAJO

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMERA.- La jornada de trabajo será de _____ horas semanales.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA.- El horario de entrada y de salida de trabajo será el especificado en la cláusula séptima con la salvedad siguiente: el horario señalado en dicha cláusula, podrá ser modificado a petición de la empresa y por necesidad de la misma cuando así lo estime pertinente, sin mayor trámite.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCERA.- Los trabajadores sin excepción alguna deberán estar en sus lugares de operación e iniciar sus labores exactamente a su hora señalada en la cláusula séptima, sin embargo se dará una tolerancia de 10 minutos para casos excepcionales y no como derecho permanente. Al personal que llegue después de esa hora será potestativo para la empresa recibirlo o no, si el trabajador no fuera admitido se le anotará la correspondiente falta de asistencia injustificada para todos los efectos legales a que haya lugar, si la empresa decide admitir al trabajador después de transcurrida la tolerancia de 10 minutos solo tendrá la obligación de pagarle el tiempo para que haya trabajado durante el día correspondiente.

SELLADORAS VERTIZ

CLÁUSULA DÉCIMA CUARTA.- Para efecto de computar los retardos, los meses se contarán por periodos de 30 días a partir de la falta que la empresa tome en consideración como la primera a sancionar.

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA.- La empresa concederá tiempo, en caso de jornada continua para que los trabajadores tomen dentro de la misma sus alimentos, quedando comprendido de la manera siguiente:

Desayuno : de las horas a las horas. _____

Comida: de las hora a las horas. _____

CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA.- Cuando por circunstancias especiales se aumente la jornada de trabajo, previo convenio patrón-trabajador, el tiempo excedente se pagará de acuerdo a lo sujeto en la ley.

CLÁUSULA DÉCIMA SÉPTIMA.- Cualquier regularidad por parte del personal en el registro de su asistencia será sancionada de acuerdo a los que señala el presente reglamento.

CAPÍTULO QUINTO: DÍAS DE DESCANSO Y VACACIONES

CLÁUSULA DÉCIMA OCTAVA.- Las vacaciones y los días de descanso obligatorios serán los establecidos por la ley.

CLÁUSULA DÉCIMA NOVENA.- Quienes falten sin permiso y sin justificación los días anteriores o siguientes a los establecidos como descanso obligatorio o a los de vacaciones se harán acreedores a la imposición de una sanción de conformidad con el presente reglamento.

CLÁUSULA VIGÉSIMA.- La empresa concederá vacaciones anuales conforme a lo señalado por la ley previo acuerdo de voluntades con los trabajadores, asimismo se cubrirá la prima vacacional correspondiente.

CAPÍTULO SEXTO: HIGIENE Y SEGURIDAD

CLÁUSULA VIGÉSIMA PRIMERA.- La empresa podrá adoptar las medidas de higiene y seguridad que estime pertinentes y las que las autoridades componentes señalen.

CLÁUSULA VIGÉSIMA SEGUNDA.- Serán atribuciones obligatorias para el patrón las siguientes disposiciones :

SELLADORAS VERTIZ

- a) Armonizar los preceptos de higiene en general con los de higiene industrial, comercial o de servicios.
- b) Proponer las medidas para prevenir los riesgos de trabajo y vigilar que estas se cumplan estrictamente, así como los días y horas para hacer limpieza y aseo.
- c) Proporcionar a los trabajadores los equipos de protección que sean necesarios y los trabajadores deberán usarlos adecuadamente.
- d) Los trabajadores se abstendrán de realizar todo acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros o la de la empresa.
- e) Señalará la forma y tiempo en que los trabajadores deban de someterse a exámenes médicos, y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades.

CLÁUSULA VIGÉSIMA TERCERA.- En lugares estratégicos de la empresa se colocarán extintores así como botiquín de emergencia.

CLÁUSULA VIGÉSIMA CUARTA.- Cuando un trabajador contraiga alguna enfermedad contagiosa, este o cualquier trabajador de la empresa que tuviera conocimiento del hecho estarán obligados a dar aviso a fin de que el trabajador enfermo pueda ser examinado por los médico del IMSS.

CAPÍTULO SEPTIMO : SEGURIDAD SOCIAL

CLÁUSULA VIGÉSIMA QUINTA.- La "Empresa" inscribirá a su trabajadores en el IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social), estando como consecuencia a cargo de esta Institución el otorgamiento de las prestaciones en dinero y en especie que otorga en los términos de la Ley del Seguro Social y sus reglamentos.

CLÁUSULA VIGÉSIMA SEXTA.- En caso de ausencia por enfermedad general o accidente de trabajo, los trabajadores para justificar sus faltas deberán presentar a la "Empresa" las constancias de incapacidad que expida el IMSS, en caso contrario se consideran como faltas injustificadas.

CLÁUSULA VIGÉSIMA SEPTIMA.- Las Faltas de los trabajadores por enfermedad o accidente de trabajo serán justificadas con las incapacidades expedidas por el IMSS únicamente.

CAPÍTULO OCTAVO: PERMISOS

CLÁUSULA VIGÉSIMA OCTAVA.- Los trabajadores están obligados a solicitar por escrito los permisos para faltar a sus labores al "Patrón" directamente quedando a criterio del "Patrón" el otorgarlo o

SELLADORAS VERTIZ

no, toda falta no amparada por permiso o que no obedezca a causa justificada se computará como injustificada.

CLÁUSULA VIGESIMA NOVENA.- Para los días con permiso justificados, los trabajadores deberán ajustarse a los establecidos en las cláusulas respectivas del Contrato del Trabajo vigente en la "Empresa" y en todo caso lo acrediten con la constancia escrita expedida por el "Patrón".

CAPÍTULO NOVENO: LUGAR Y DÍAS DE PAGO

CLÁUSULA TRIGÉSIMA.- Los salarios de los trabajadores serán cubiertos en el local de la "Empresa" dentro de la jornada de trabajo o al termino de la misma, los días Viernes de cada semana.

CLÁUSULA TRIGÉSIMA PRIMERA.- El salario del trabajador será únicamente entregado al mismo, salvo casos excepcionales en los términos del Art. 100 de la "Ley General del Trabajo".

CLÁUSULA TRIGÉSIMA SEGUNDA.- Los trabajadores están obligados a firmar los documentos que exija la "Empresa" como comprobante de pago de salarios o de cualquier otra prestación. La negativa del trabajador a otorgar su firma en los documentos a que se refiere esta Cláusula relevará a la "Empresa" de cumplir con la obligación de que se trate.

CAPÍTULO DECIMO: OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES

CLÁUSULA TRIGÉSIMA TERCERA.- Además de las obligaciones derivadas del "Contrato" respectivo y de las que señala el Art. 134 de la "Ley General del Trabajo" el personal tendrá de manera específica, las siguientes:

- a) Apegarse estrictamente a todas las disposiciones de este "Reglamento".
- b) Realizar su trabajo con eficiencia y cuidado.
- c) No distraer a sus compañeros con actos o conversaciones ajenas a su labor.
- d) No separarse de sus máquinas o área de trabajo derivados del proceso de trabajo.
- e) Ser disciplinado y observar buena conducta en el desempeño de sus labores, cuidando de su presentación (de acuerdo a sus funciones) y buenas costumbres en general.
- f) Prestar auxilio inmediato cuando peligren las personas o intereses de la "Empresa" o de sus compañeros de trabajo.
- g) Guardar la más estricta discreción sobre los asuntos de la "Empresa".
- h) Usar los sanitarios para el fin específico.

SELLADORAS VERTIZ

- i) Usar las máquinas y herramientas propiedad de la "Empresa" en la forma que ésta señale.
- j) Reportar al Gerente General los desperfectos e irregularidades que noten en las herramientas, maquinaria o en sus instalaciones.
- k) Cooperar plenamente en los casos que la "Empresa" lleve a cabo una investigación para aclarar asuntos de trabajo.
- l) Acudir al trabajo portando la ropa adecuada para realizar el mismo.
- m) Presentarse a trabajar en el horario señalado, y debidamente aseado así como cuidada su aspecto general.
- n) Respetar y atender a la clientela del "Patrón" en caso necesario.
- o) Guardar el debido respeto que se deben entre sí, con el "Patrón" y sus compañeros de trabajo.

CAPÍTULO DECIMO PRIMERO: PROHIBICIONES

CLÁUSULA TRIGÉSIMA CUARTA.- Queda estrictamente prohibido al personal de la "Empresa" :

- a) Portar armas de cualquier clase dentro de la "Empresa",
- b) Intervenir sin autorización expresa del "Patrón" en el arreglo de motores, bandas y/o maquinaria y hacer reparaciones sin conocimiento de causa, que sean peligrosas o innecesarias.
- c) Realizar su trabajo teniendo puesto anillos, pulseras, collares, aretes o cualquier otro objeto que pueda originar un accidente.
- d) Ejecutar cualquier acto que ponga en peligro su seguridad o la de los demás o que pueda dañar el mobiliario y equipo en general propiedad de la "Empresa".
- e) Suspender sus labores o abandonarlas sin previo aviso.
- f) Presentarse en estado de embriaguez, en estado inconveniente o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante así como introducirlos o ingerirlos en las instalaciones de la "Empresa".
- g) Obstaculizar o entorpecer las labores productivas en la "Empresa".
- h) Comunicar a personas ajenas a la "Empresa" informes sobre asuntos o negocios de la misma.
- i) Sacar de la "Empresa" documentos, útiles, herramientas u objetos pertenecientes a la misma o que estén bajo su cuidado o custodia.
- j) Introducir a la "Empresa" objetos o herramienta ajena a la misma.
- k) Realizar labores distintas o ajenas a la "Empresa" o en el interior de la misma o durante la jornada normal de trabajo.
- l) Introducirse en las instalaciones de la "Empresa" o permanecer en ella fuera de las horas de labor.
- m) Formar grupos en sanitarios, pasillos, oficinas o lugares de trabajo en horas de labor.
- n) Alterar o modificar Registros de Control propios de la empresa.
- o) Fumar dentro de zonas prohibidas.

SELLADORAS VERTIZ

- p) Realizar actos contra la moral y buenas costumbres.
- q) Dormirse en horas de trabajo.
- r) Realizar actividades en lugares peligrosos.
- s) Realizar actividades que pongan en peligro su salud o su vida.
- t) Introducir a la "Empresa" personas ajenas a la misma.
- u) Todos aquellos actos que impliquen una prohibición derivada de alguna disposición legal, contractual o reglamentaria.

CAPÍTULO DECIMO SEGUNDO: SANCIONES

CLÁUSULA TRIGÉSIMA QUINTA.- Son causas de rescisión del "Contrato" las señaladas en el Art. 47 de "La ley General del Trabajo".

CLÁUSULA TRIGÉSIMA SEXTA.- Todas las violaciones a este "Reglamento", a "La ley General del Trabajo", o al "Contrato" respectivo, que no sean causa de rescisión de Contrato, serán sancionadas por la "Empresa" con suspensión del trabajo sin goce de sueldo hasta por ocho días; se harán las investigaciones correspondientes, escuchando siempre al trabajador, a quien se le notificarán las medidas disciplinarias oportunamente.

CLÁUSULA TRIGÉSIMA SÉPTIMA.- Los retardos injustificados se sancionarán de la manera en que lo especifique el "Patrón", sin perjuicio de que la "Empresa" una vez cumplido el término al que se refiere la CLÁUSULA DECIMA TERCERA del presente "Reglamento", no admita a los retrasados.

CLÁUSULA TRIGÉSIMA OCTAVA.- El robo leve cometido por el trabajador : amonestación. Reincidencia en robo leve: rescisión del "Contrato". Robo grave: rescisión del "Contrato", sin perjuicio de la denuncia penal respectiva.

CLÁUSULA TRIGÉSIMA NOVENA.- La aplicación de las sanciones a que se refiere el presente "Reglamento" se harán sin perjuicio de las señaladas por la "Ley General del Trabajo".

CLÁUSULA CUADRAGÉSIMA.- Las sanciones, a las que se refiere el presente "Reglamento" serán impuestas por la "Empresa", informando a los trabajadores y de conformidad con lo establecido en las Cláusulas PRIMERA, SEGUNDA Y TERCERA TRANSITORIAS.

CLÁUSULAS TRANSITORIAS

SELLADORAS VERTIZ

CLÁUSULA PRIMERA.- El presente reglamento ha sido formulado de común acuerdo con la "Empresa" y los trabajadores.

CLÁUSULA SEGUNDA.- El presente el reglamento será enviado a imprimir y distribuir para conocimiento de todo el personal y en su defecto será fijado en lugares visibles de la "Empresa".

CLÁUSULA TERCERA.- Este "Reglamento" entrará en vigor a partir de la especificación del día y firma de autorización por parte del "Patrón".

POR LA EMPRESA

TRABAJADOR

México, D.F. ____ de ____ del 2003.

SELLADORAS VERTIZ

FORMATO 2RH-3

FALTAS NO JUSTIFICADAS

CORRESPONDIENTES AL PERIODO _____

NOMBRE DEL EMPLEADO _____

RFC _____

REGISTRO DEL IMSS _____

DÍAS	FECHA	FIRMA DEL EMPLEADO	OBSERVACIONES

AUTORIZA

GERENTE GENERAL O DUEÑO DE LA EMPRESA

SELLADORAS VERTIZ

FORMATO 2RH-4

MÉXICO, D.F. ____ DE _____ DEL 2003.

I. SE HACE CONSTAR QUE EL C. GERARDO VERTIZ ROSAS (PATRÓN) ES UNA PERSONA DE NACIONALIDAD MEXICANA CON DOMICILIO EN GENERAL VERTIZ NÚMERO 12 SAN NICOLÁS TOTOLAPAN INSCRITO EN EL R.F.C CON CÉDULA PERSONAL VERG451169CO QUIEN TIENE A SU SERVICIO AL TRABAJADOR C. _____ CON R.F.C. _____ QUIEN PRESTA SUS SERVICIOS AL C. GERARDO VERTIZ ROSAS DESDE EL ____ DE _____ DEL 2003.

II. MEDIANTE LA PRESENTE SE MANIFIESTA QUE EL C. _____ FALTÓ LA SEMANA N^º _____ LOS DÍAS _____ DE _____ DEL 2003 SIN PERMISO ALGUNO DEL C. GERARDO VERTIZ ROSAS POR LO QUE NO CUENTA CON UN JUSTIFICANTE OFICIAL EXPEDIDO POR EL IMSS QUE ACREDITE SU AUSENCIA.

III. DEACUERDO A LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO EN EL ART 47 EN DONDE SE ESTIPULA QUE SON CAUSAS DE RESCISIÓN DE LA RELACION DEL TRABAJO, SIN RESPONSABILIDAD PARA EL PATRON:
FRACCIÓN X. TENER EL TRABAJADOR MAS DE 3 FALTAS DE ASISTENCIA EN UN PERIODO DE TREINTA DÍAS, SIN PERMISO DEL PATRÓN O SIN CAUSA JUSTIFICADA.

IV. POR LO ANTERIOR Y DEACUERDO A LO ESPECIFICADO EN LA FRACCIÓN II DE ESTE DOCUMENTO SE DA POR TERMINADA LA RELACIÓN DE TRABAJO ENTRE EL C. GERARDO VERTIZ ROSAS (PATRÓN) Y EL C. _____ (TRABAJADOR).

V. SE MANIFIESTA QUE AL C. _____ NO SE LE ADEUDA CANTIDAD ALGUNA Y QUE HA RECIBIDO TODOS SUS SUELDOS Y PRESTACIONES A LAS QUE TIENE DERECHO POR LEY.

LO ANTERIOR SE HACE CONSTAR PARA LOS FINES Y EFECTOS LEGALES Y LABORALES QUE PROCEDAN POR TRATARSE DE FALTAS INJUSTIFICADAS DE TRABAJO.

FIRMAN DE CONFORMIDAD LAS PARTES INVOLUCRADAS Y TESTIGOS

GERARDO VERTIZ ROSAS
PATRÓN

TRABAJADOR

TESTIGOS

SELLADORAS VERTIZ

FORMATO 2RH-5

MÉXICO, D.F. ____ DE _____ DEL 2003.

SR. GERARDO VERTIZ PRESENTE
P R E S E N T E

POR MEDIO DEL PRESENTE ME DIRIGO RESPETUOSAMENTE A USTED PARA COMUNICARLE QUE POR
CONVENIR A MIS INTERESES PERSONALES A PARTIR DE ESTA FECHA RENUNCIO VOLUNTARIAMENTE AL
EMPLEO DE _____
QUE VENGO DESEMPEÑANDO EN ESTA EMPRESA DESDE _____

SIN MAS POR EL MOMENTO AGRADEZCO LAS ATENCIONES QUE SIEMPRE TUVO CONMIGO QUEDO DE USTED.

A T E N T A M E N T E

NOMBRE DEL EMPLEADO

SELLADORAS VERTIZ

FORMATO 2RH-6

FINIQUITO

MÉXICO, D.F. ____ DE _____ DEL 2003.

RECIBI DEL SEÑOR GERARDO VERTIZ ROSAS LA CANTIDAD DE _____
 POR CONCEPTO DE FINIQUITO DE LA RELACION LABORAL POR EL TRABAJO QUE VENÍA DESEMPEÑANDO EN
 ÉSTE TALLER AL ____ DE ____ DEL ____ IMPORTE QUE RECIBO A MI ENTERA SATISFACCIÓN EN MONEDA DE
 CURSO LEGAL HACIENDO CONSTAR QUE NO SE ME ADEUDA NINGUN IMPORTE ATRAZADO POR CONCEPTO DE SUELDOS,
 HORAS EXTRAS, AGUINALDO, VACACIONES Y PRIMA VACACIONAL O CUALQUIER OTRO CONCEPTO A QUE POR LEY
 TENGA DERECHO, DESGLOSADO COMO SIGUE:

CONCEPTO

IMPORTE

DATOS PARA EFECTOS DEL CALCULO DE
 AGUINALDO, VACACIONES Y PRIMA VACACIONAL:

DÍAS LABORADOS _____ DÍAS
 SALARIO DIARIO \$ _____

FINIQUITO

SUELDOS NETOS DE LA SEMANA DEL \$ _____
 ____AL____ DE _____ DEL _____

AGUINALDO _____ DÍAS \$ _____

VACACIONES _____ DÍAS \$ _____

PRIMA VACACIONAL 25% \$ _____

TOTAL \$ _____

MENOS:
 RETENCIÓN I.S.R. \$ _____

NETO \$ _____
 =====

SE HACE CONSTAR QUE ES VOLUNTAD DEL SR. GERARDO VERTIZ ROSAS EL GRATIFICAR AL SR. _____
POR EL TIEMPO QUE LABORÓ EN ESTE TALLER SIN QUE SEA SU OBLIGACION CON UN IMPORTE DE UN MES DE
SALARIO DIARIO INTEGRADO POR UN MONTO DE \$ _____

POR LO ANTES EXPUESTO EL MONTO TOTAL DEL FINIQUITO ES DE \$ _____

EL PAGO DEL IMPORTE ANTES SEÑALADO SE EFECTUÓ COMO SIGUE:

EL DÍA _____ DE _____ DEL PRESENTE AÑO RECIBI MI SALARIO SEMANAL CORRESPONDIENTE POR \$ _____

EL DIA DE HOY _____ DE _____ DEL PRESENTE AÑO RECIBI CHEQUE No. _____ DE BANCO BANAMEX POR
\$ _____

NOMBRE DEL TRABAJADOR

SELLADORAS VERTIZ

FORMATO 2RH-7

ACTA DE RENUNCIA VOLUNTARIA

EN LA CIUDAD DE MÉXICO, D.F. SIENDO LAS __HRS. DEL DÍA__ DE _____
DEL__ EL C. _____ TRABAJADOR AL
SERVICIO DEL **SR. GERARDO VERTIZ ROSAS** COMPARECIÓ ANTE ÉL PARA
MANIFESTARLE SU DESEO **DE DEJAR DE LABORAR EN ESTA EMPRESA** SIN
QUE EXISTIERA NINGUNA COERCIÓN DE PARTE DEL SR. GERARDO VERTIZ
ROSAS MANIFESTANDO QUE **ES SU VOLUNTAD LIBRE DEJAR DE LABORAR A
PARTIR DE DIA DE HOY.**

SE ELABORA EL PRESENTE DOCUMENTO PARA DEJAR CONSTANCIA DE
CUALQUIER RESPONSABILIDAD LEGAL EN LOS TERMINOS DE LA LEY FEDERAL
DEL TRABAJO EN VIGOR QUE PUDIERA CORRESPONDERLE AL PATRÓN, PARA
DARSE DE LOS HECHOS COMPARECEN COMO TESTIGOS _____
_____ CON DIRECCIÓN EN _____
_____ Y _____ CON DIRECCIÓN _____
_____ AMBOS TRABAJADORES DE LA MISMA EMPRESA.

LEIDO EL PRESENTE DOCUMENTO FIRMAN AL FINAL DEL MISMO LAS
PARTES INVOLUCRADAS.

GERENTE GENERAL
SR. GERARDO VERTIZ ROSAS

EMPLEADO

TESTIGO

TESTIGO

SELLADORAS VERTIZ

FORMATO 2RH-8

BUENO POR \$ _____

RECIBÍ DEL SR. GERARDO VERTIZ ROSAS LA CANTIDAD DE \$ _____
(CANTIDAD EN LETRAS) POR CONCEPTO DE GRATIFICACIÓN POR
PRODUCTIVIDAD.

NOMBRE DEL EMPLEADO

MEXICO, D.F. _____ DE _____ DEL 2003.

SELLADORAS VERTIZ

FORMATO 2RH-9

MÉXICO, D.F. _____ DE _____ DEL ____ .

BUENO POR \$ _____ .

RECIBÍ DEL SR. GERARDO VERTIZ ROSAS LA CANTIDAD DE \$ _____
(CANTIDAD EN LETRAS) POR CONCEPTO DE UTILIDADES, CORRESPONDIENTE A
12 MESES DE ENERO A DICIEMBRE DEL _____ .

PERCEPCIÓN

POR P.T.U. \$ _____

RECIBÍ DE CONFORMIDAD

NOMBRE: _____

R.F.C.: _____

FIRMA: _____

SELLADORAS VERTIZ

FORMATO 2RH-10

MÉXICO, D. F. _____ DE _____ DEL _____.

BUENO POR \$ _____

CON ESTA CONSTANCIA RECIBÍ DEL SR GERARDO VERTIZ ROSAS, LA CANTIDAD DE \$ _____ POR LOS CONCEPTOS DE _____ CORRESPONDIENTE A 12 MESES DE ENERO A DICIEMBRE DEL _____ LO ANTERIOR EN LOS TERMINOS DE LOS ARTÍCULOS 78, 80, Y 87 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO EN VIGOR , CANTIDAD QUE RECIBO A MI ENTERA SATISFACCIÓN Y FIRMO AL CALCE CONSTANCIA.

ASI MISMO HAGO CONSTAR QUE MI ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA ES DE _____ AÑOS Y QUE A LA FECHA NO SE ME ADEUDA NINGUNA CANTIDAD POR CONCEPTO DE SUELDOS Y QUE HE RECIBIDO TODAS MIS PRESTACIONES QUE CONFORME A LA LEY ME CORRESPONDEN.

PERCEPCIONES

AGUINALDO 15 DIAS	\$	_____
VACACIONES _____ DIAS	\$	_____
PRIMA VACACIONAL 25 %	\$	_____
		SUBTOTAL \$ _____

DEDUCCIONES

I.S.P.T. RETENIDO	\$	_____
		NETO RECIBIDO \$ _____

RECIBÍ DE CONFORMIDAD:
NOMBRE : _____
R.F.C. : _____
FIRMA : _____

SELLADORAS VERTIZ

FORMATO 2RH-11

MÉXICO, D.F. ____ DE ____ DEL ____ .

BUENO POR \$ _____

DEBO Y PAGARÉ LA CANTIDAD DE \$ _____

-----((CANTIDAD EN LETRAS.))-----

A LA ORDEN DEL SR. GERARDO VERTIZ ROSAS POR CONCEPTO DEL PRESTAMO RECIBIDO EL

DÍA ____ DE ____ DEL ____ MISMO QUE ME COMPROMETO A LIQUIDAR EN SU TO-

TALIDAD EL DÍA ____ DE ____ DEL ____ .

NOMBRE DEL EMPLEADO

SELLADORAS VERTIZ

FORMATO 2RH-12

MÉXICO, D.F. ____ DE ____ DEL ____ .

A QUIEN CORRESPONDA
P R E S E N T E

POR MEDIO DE LA PRESENTE HAGO CONSTAR QUE EL C. _____ LABORÓ
EN ESTA EMPRESA DEL ____ DE _____ DEL ____ AL ____ DE _____ DEL ____
DESEÑÁNDOSE COMO _____
Y MOSTRÁNDOSE EN TODO MOMENTO COMO UNA PERSONA RESPONSABLE, HONESTA Y
TRABAJADORA, POR LO QUE NO TENGO NINGUN INCOVENIENTE EN RECOMENDARLA
AMPLIAMENTE PARA REALIZAR CUAQUIER ACTIVIDAD QUE SE LE ENCOMIENDE.

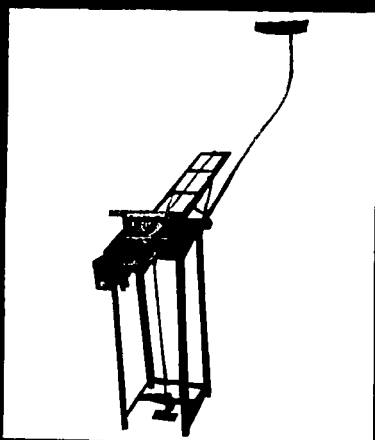
SE EXTIENDE LA PRESENTE PARA LOS FINES QUE AL INTERESADO (A) ASI CONVENGAN.

SIN MAS POR EL MOMENTO QUEDO DE USTED PARA CUALQUIER ACLARACIÓN O
INFORMACION AL RESPECTO.

A T E N T A M E N T E

GERARDO VERTIZ ROSAS
GERENTE GENERAL

3AC-1 CATÁLOGO MUESTRAL



5. Maquina para líquidos electrónica de pedal

Características:

De 15 cm de 1 y 2 salidas

Sella líquidos en polietileno.

Control de temperatura por tiempos
y automática por medio de un circuito

electrónico

Cuenta con 1 resistencia de 150 watts.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SELLADORAS VERTIZ

FORMATO 3AC-2

REGISTRO DEL CLIENTE

CLIENTE: _____

R.F.C. _____

DIRECCIÓN

CALLE Y N° _____

COLONIA _____

CIUDAD Y/O ESTADO _____

C.P. _____

TELÉFONO 1 _____

LADA _____

TELÉFONO 2 _____

FAX _____

DIRECCIÓN E-MAIL _____

NÚMERO DE LISTA DE PRECIOS _____

GIRO DE LA EMPRESA _____

DIRECCIÓN ENVIO DE PAQUETERÍA

CALLE Y N° _____

COLONIA _____

CIUDAD Y/O ESTADO _____

C.P. _____

OBSERVACIONES _____

ORGANIGRAMA

GERENTE GENERAL

Administración Área Comercial

Contador Público

SECRETARÍA

SECRETARÍA DE DANCO

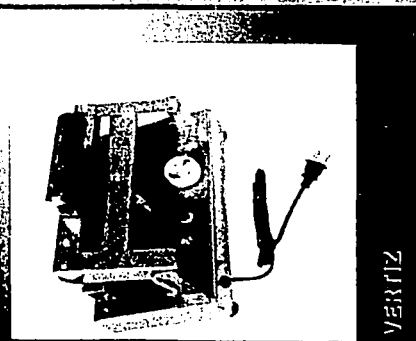
MERCADO ACTUAL
Selladoras Vertiz tiene un mercado que abarca el área metropolitana y aparte de la República Mexicana como continuación se muestra:

ESTADO	CIUDADES
Aguascalientes	Aguascalientes
Coahuila	Torreón
Durango	Durango
Estado de México	Toluca, Toluca, Toluca
Guanajuato	Salamanca
Guerrero	Acapulco
Queretaro	Queretaro
Michoacán	Morón
Nuevo Leon	Monterrey
	Guadalupe
	San Nicolás de los Garza
San Luis Potosí	San Luis Potosí
Tamaulipas	Tampico
Veracruz	Xalapa
Distrito Federal	México

SELLADORAS VERTIZ

SELLADORAS VERTIZ

Calle General Vertiz # 12
 Colonia: San Nicolás Tototlán
 Delegación Magdalena Contreras
 C.P. 10900
 MEXICO D.F.
 Tel: 01 (55) 56 45 50 22
 Fax 01 (55) 56 44 23 96
 WWW.



SELLADORAS VERTIZ

SELLADORAS VERTIZ

"Un sellado de calidad al mejor precio del mercado"

BIENVENIDOS

Tengo el gusto de presentarle a Usted a la empresa Selladoras Vertiz, empresa 100% familiar y orgullosamente Mexicana.

Nos dedicamos a fabricar máquinas selladoras para polietileno, celofán, polipropileno y líquidos, de las cuales tenemos varios modelos y tamaños.

Le ofrecemos "Un sellado de calidad al mejor precio del mercado", con la finalidad de satisfacer las necesidades de su negocio y clientes.

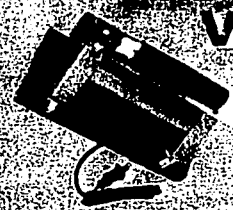
Los invitamos a conocer la calidad de las máquinas selladoras y de nuestro servicio, características que sin duda alguna nos han permitido permanecer en el mercado por más de 20 años.

Nos comprometemos a servirle como Usted merece, no sin antes agradecerle su preferencia.

Quedo a sus órdenes

Sr. Gerardo Vertiz
 (Gerente)

SELLADORAS VERTIZ



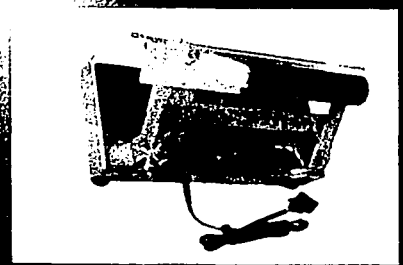
HISTORIA DE LA EMPRESA

La necesidad de independencia y la mejorar la situación económica de la familia hacen posible el inicio de un pequeño negocio el 13 de Junio de 1979 para fabricar y vender máquinas selladoras para polietileno, celofán, polipropileno y líquidos.

Con los conocimientos adquiridos por los estudios realizados y la experiencia laboral, el Dueño Sr. Vertiz diseño varias máquinas selladoras de todo tipo y tamaños, teniendo como mercado principal a empresas y/o negocios que se dedicaban a vender al mayoreo menudeo materias primas, dulces o similares.

Al paso de los años el negocio daba lo necesario para mantener a la familia y fue entonces que en el año 199 el Dueño avalúo el crecimiento del negocio ya que comenzaba a abarcar mercado no nada mas en el Distrito Federal si no tambien de otros Estados de la República, por lo que se contrató a un Contador para ayudar a asesorar principalmente en aspectos contables.

El negocio permitió dar una educación profesional en Administración y Contabilidad a los hijos del Dueño quienes en la medida que adquirían conocimientos teóricos y prácticos, fueron involucrándose en las actividades del mismo tales como la Producción, Administración y Contabilidad, por lo que el negocio comenzó a crecer como una **MICROEMPRESA FAMILIAR**.



SELLADORAS VERTIZ

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

212

GENERALIDADES DE LA EMPRESA

MISION DE EMPRESA

"Ser la mejor empresa que fabrique y venda máquinas selladoras para polietileno, celofán, polipropileno y líquidos."

OBJETIVO DE LA EMPRESA

"Fabricar y vender máquinas selladoras para el polietileno, celofán, polipropileno y líquidos de la mejor calidad que exista en el mercado y que satisfagan las necesidades de nuestros clientes, atrayendo su lealtad y preferencia en nuestros productos y servicio en un corto plazo."

FUNCION DE LA EMPRESA

"Se constituye la microempresa para fabricar y vender máquinas selladoras al mayoreo y menudeo a aquellas empresas, o personas que tengan la necesidad de sellar el empaque o envase de plástico (polietileno, celofán, polipropileno y líquidos) de sus productos, con la finalidad de protegerlos, empacarlos y/o presentarlos ante el consumidor final."



OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA EMPRESA.

"Manufacturar, ensamblar y vender las máquinas selladoras."

"Realizar y celebrar todos los actos y contratos de la naturaleza que tuere, en tanto se relacione con el objeto comercial de la organización."

"Proporcionar a los consumidores, precios, calidad y servicio mejores a los que existen en el mercado del mismo tipo de artículos."

"Proteger los intereses económicos y personales de los empleados de la empresa, sin atentar los intereses del dueño de la empresa, clientes, acreedores y proveedores."

"Proteger los intereses patrimoniales de la empresa, de sus acreedores, de sus proveedores, y de la misma sin atentar los intereses de los acreedores."

"Proporcionar el servicio de garantía de los productos vendidos dicha garantía se pasará en la promesa de que si en un periodo no mayor a 30 días al producto presenta alguna falla (en las partes de los ejes, usos normales) este se le cambiará al instante con la finalidad de cumplir con el objetivo principal de la empresa."

POLITICAS GENERALES DE LA EMPRESA

"Proteger los intereses económicos, patrimoniales, personales y sociales de todos los individuos relacionados con la misma (empleados, acreedores, proveedores y clientes) sin perjuicio de alguno de ellos o cualquier tercero."

"Fomentar y proporcionar la acción de eficiencia, responsabilidad y espíritu entre los miembros de la organización."

"Reprobar y sancionar la acción de ineficiencia e irresponsabilidad entre los miembros de la organización."

"Fomentar y proporcionar las mejores relaciones entre todos los miembros de la organización para crear un ambiente adecuado de comprensión para el trabajo."

"Crear la comunicación necesaria para lograr la armonía en el trabajo."

"Tener confidencialidad de la información respecto a procedimientos de elaboración de los productos, procedimientos administrativos, contables, comerciales y otros."

"Seguir los lineamientos establecidos en el Manual General de Organización con la finalidad de dar congruencia al esquema estructural de la empresa, asegurando la consecución de sus objetivos y por lo subsecuente ver por los intereses de todos los individuos relacionados con la organización."



PRODUCTOS Y SERVICIOS

"Las máquinas que le ofrecemos están diseñadas en varios tamaños y modelos de acuerdo a lo que Usted necesite y fabricadas con material de alta calidad. También contamos con la venta de refacciones como: Silicon, teflón, resistencias y circuitos electrónicos."

NUESTROS PRODUCTOS

Máquinas Selladoras

1. Máquina manual con apagador y tapa

Características: De 15, 20, 25,

30, 35, 40, 45, 50, 60 cm.

Sella plástico de polietileno,

polipropileno.

Cuenta con resistencia de 150

watts. Caja fabricada con lámina negra,

con tapa de lámina galvanizada,

lo que la hace ligera con relación

al tamaño y además es portátil.

Con mango de madera para un

sellado más firme.



SELLADORAS

2. Máquina manual económica

Características:

De 15, 20, 25, 30, 35, 40, 50, y

60 cm.

Sella plástico de polietileno y

polipropileno.

Cuenta con resistencia de 150

watts. Caja fabricada con lámina

negra lo que la hace ligera con

relación al tamaño y además es

portátil. Con mango de madera.

Para un sellado más firme.



SELLADORAS

3. Máquina manual para celofán con control de temperatura

Características:

De 15 y 25 cm.

Sella todo tipo de celofán,

polifán y polipolifán.

Cuenta con 2 resistencias

de 150 watts.

Caja fabricada con lámina

negra lo que la hace ligera con

relación al tamaño y además es

portátil. Con mango de madera.

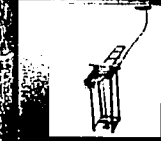
Para un sellado más firme.



SELLADORAS



SELLADORAS



SELLADORAS



SELLADORAS



SELLADORAS



SELLADORAS



SELLADORAS



SELLADORAS

TESIS CON FALSA DE ORIGEN



3AC-6 ETIQUETA ADHERIBLE



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3AC-7 PAGINA WEB

The screenshot shows a web browser window with the address bar containing "C:\Mis documentos\Selladoras\Principal.html". The website content includes:

- Logo:  RACION DE MAQUINAS PARA C 
- Navigation menu (left):
 - Indice
 - Bienvenidos
 - Historia
 - Generalidades
 - Misión
 - Objetivo
 - Función
 - Objetos Generales
 - Políticas Generales
 - Diagrama
 - Mercado
 - Productos
 - Comentarios
 - Diseñador
 - Inicio
- Main text: "El sellado con calidad al mejor precio del mercado"
- Subtext: "Bienvenidos"
- Contact info: Calle General Vertiz No 12 Col. San Nicolas Totolapan C.P. 10900 Mexico D.F. Telefono 55-56-45-50-22 Fax 55- 56-44-23-96

TIENES CON FALLA DE ORIGEN

SELLADORAS VERTIZ

FORMATO 3AC-8

NOMBRE DEL CLIENTE

P R E S E N T E

Por medio de la presente me dirijo a Usted con la finalidad de informar que le hacemos llegar unas máquinas selladoras como muestras, con el propósito de que evalúe y conozca nuestro producto.

Nos dedicamos a fabricar máquinas selladoras para polietileno, celofán, polipropileno y líquidos, de las cuales tenemos varios modelos y tamaños.

Le ofrecemos "Un sellado de calidad al mejor precio del mercado", con la finalidad de satisfacer las necesidades de su negocio y clientes.

Lo invitamos a conocer la calidad de las máquinas selladoras y de nuestro servicio, características que sin duda alguna nos han permitido permanecer en el mercado por más de 20 años.

Nos comprometemos a servirle como Usted se merece.

Quedo a sus ordenes, no sin antes agradecerles el contar en un futuro con su preferencia.

Se Anexa lista de precios.

A t e n t a m e n t e

Sr. Gerardo Vertiz Rosas
GERENTE GENERAL

3AC-9 TARJETA DE PRESENTACION

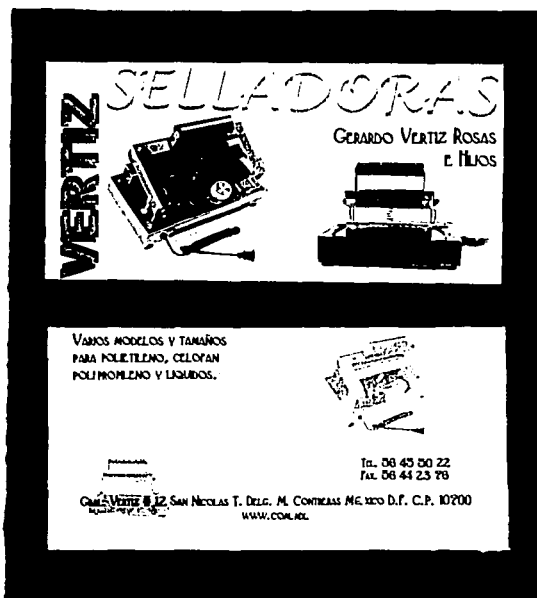
VERTIZ SELLADORAS

GERARDO VERTIZ ROSAS
E HIJOS

VARIOS MODELOS Y TAMAÑOS
PARA POLIETILENO, CELOFAN
POLIPROPILENO Y LIQUIDOS.

TEL. 06 45 20 22
FAX. 06 44 23 78

GERARDO VERTIZ ROSAS E HIJOS
CALLE VERTIZ # 12, SAN NICOLAS T. DELG., M. CONTRERAS ME. XICO D.F. C.P. 10200
WWW.COM.IXL



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SELLADORAS VERTIZ

MAQ. MANUAL O/A Y TAPA

15 CM	_____
20 CM	_____
25 CM	_____
30 CM	_____
35 CM	_____
40 CM	_____
50 CM	_____
60 CM	_____

RESISTENCIAS

15 CM	_____
20 CM	_____
25 CM	_____
30 CM	_____
35 CM	_____
40 CM	_____
50 CM	_____
60 CM	_____

MAQ. MANUAL PARA CELOFAN

15 CM	_____
25 CM	_____

MAQ. DE PEDAL PARA CELOFAN

15 CM	_____
25 CM	_____

MAQ. PARA LIQUIDOS O/ALterna O/O

15 CM	_____
-------	-------

MAQ. PARA LIQUIDOS ELECTRONICA

15 CM	_____
-------	-------

DIMER O CONTROL DE TEMPERATURA

RESISTENCIA PARA LIQUIDOS

10 CM	_____
15 CM	_____

LISTA DE PRECIOS

MAQ. MANUAL ECO

15 CM	_____
20 CM	_____
25 CM	_____
30 CM	_____
35 CM	_____
40 CM	_____
50 CM	_____
60 CM	_____

SILICON

METRO DE	
1/4	_____
1/2	_____

TEFLON

METRO DE	
.07	_____
.05	_____

MAQ. ELECTRONICA TIPO MESA DE

PEDAL	
20 CM	_____
30 CM	_____
40 CM	_____
50 CM	_____
60 CM	_____
70 CM	_____
80 CM	_____
90 CM	_____
100 CM	_____
120 CM	_____
130 CM	_____
140 CM	_____
150 CM	_____

CIRCUITO ELECTRONICO _____

TRANSFORMADORA COMERCIAL _____

ESTA LISTA DE PRECIOS ESTA SUJETA A CAMBIOS SIN PRELAVISO
Y A MAS IVA.

septiembre del 2003.

SELLADORAS VERTIZ

LISTA DE PRECIOS

MAQ. MANUAL C/A Y TAPA

15 (M)	_____
20 (M)	_____
25 (M)	_____
30 (M)	_____
35 (M)	_____
40 (M)	_____
50 (M)	_____
60 (M)	_____

RESISTENCIAS

15 (M)	_____
20 (M)	_____
25 (M)	_____
30 (M)	_____
35 (M)	_____
40 (M)	_____
50 (M)	_____
60 (M)	_____

MAQ. MANUAL PARA CELOFAN

15 (M)	_____
25 (M)	_____

MAQ. DE PEDAL PARA CELOFAN

15 (M)	_____
25 (M)	_____

MAQ. PARA LIQUIDOS C/ALTERN. C/D

15 (M)	_____
--------	-------

MAQ. PARA LIQUIDOS ELECTRONICA

15 (M)	_____
--------	-------

DISEA O CONTROL DE TEMPERATURA

MAQ. MANUAL EDD.

15 (M)	_____
20 (M)	_____
25 (M)	_____
30 (M)	_____
35 (M)	_____
40 (M)	_____
50 (M)	_____
60 (M)	_____

RESISTENCIA PARA LIQUIDOS

10 (M)	_____
15 (M)	_____

SILICON

METRO DE

1/1	_____
1/2	_____

TEFLON

METRO DE

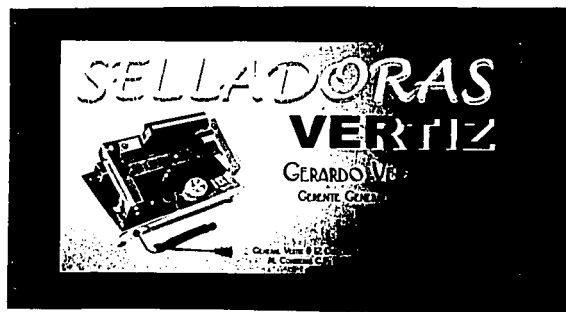
.03	_____
.05	_____

CIRCUITO ELECTRONICO

TRANSFORMADOR COMERCIAL



ESTA LISTA DE PRECIOS ESTA SUJETA A CAMBIOS SIN PREVIO AVISO
Y A MASIVA
septiembre del 2007

3AC-11 PLAYERA CON LOGOTIPO



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BDD GERARDO_VERTIZ_CHEQUES 2003 (CHEQUERA)

Microsoft Excel - GERARDO_VERTIZ_CHEQUES2003						
Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Datos Ventana 2						
A3						
A	B	C	D	E	F	G
1	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">  CHEQUERA  </div>					
2						
3						
4						
5						
6						
CHEQUE	NOMBRE	FECHA	CONCEPTO	RETIROS	DEPOSITOS	T
9 DEP	APERTURA CUENTA				2,000.00 Pts	
10 DEP	TRASPASO	15-Abr	CBI A BANAMEX		150,000.00 Pts	
11 2	CANCELADO	15-Abr				
12 3	CANCELADO	15-Abr				
13 4	MA DE LA LUZ RODRIGUEZ	15-Abr	PAGO 1A QNA ABRIL AVANTELCUER	76,557.62 Pts		
14 5	MA LILIANA BECERRIL R	15-Abr	PAGO 1A QNA ABRIL AVANTELCUER	74,003.37 Pts		
15 DEP	TRASPASO	16-Abr	CBI A BANAMEX		25,000.00 Pts	
16 DEP	TRASPASO	16-Abr	CBI A BANAMEX		50,000.00 Pts	
17 6	INTERFINSER CONSULTOR	16-Abr		54,625.00 Pts		
18 7	MA LILIANA BECERRIL R	16-Abr	PAGO 1A QNA ABRIL AVANTELCUER	1,420.55 Pts		
19 DEP	AVANTEL	23-Abr	FACT 162,163,167,168,169		301,546.73 Pts	
20 8	CBI CASA DE BOLSA	23-Abr		300,000.00 Pts		
21 DEP	CAMPBELL'S DE MEX	23-Abr	FACTR 155		32,180.74 Pts	
22 9	INFINITIS C	24-Abr	ADQUISICION VEHICULO	3,750.00 Pts		
23 10	GRUPO INFIPROM S A	25-Abr		6,596.51 Pts		
24 11	MA DEL CARMEN DUCLAU	25-Abr	FACT 0477 DISEÑO DE INTENERARIOS	1,725.00 Pts		
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Inicio Microsoft Word Microsoft Excel MAY NUM 06:30 p.m. </div>						

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

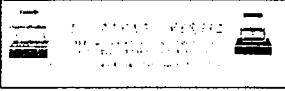
BDD GERARDO_VERTIZ_ROSAS 2003

Microsoft Word - GERARDO_VERTIZ_2003

Archivo Edición Ver Insertar Formato Herramientas Bajos Ventana

Tabla

411

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1									MES
2	 <p>SELLADORAS VERTIZ CONTROL DE FACTURAS Y PAGOS DE FACTURAS DE VENTAS</p>								AÑO
3									
4									
5									
6									
7									
8									FACTURA
9	NUMERO	FECHA	CLIENTE	RFC	IMPORTE	IVA	TOTA		
10					\$	\$	\$		
11					\$	\$	\$		
12					\$	\$	\$		
13					\$	\$	\$		
14					\$	\$	\$		
15					\$	\$	\$		
16					\$	\$	\$		
17					\$	\$	\$		
18					\$	\$	\$		
19					\$	\$	\$		
20					\$	\$	\$		
21					\$	\$	\$		
22					\$	\$	\$		
23					\$	\$	\$		
24					\$	\$	\$		
25					\$	\$	\$		

Microsoft Word - GERARDO_VERTIZ_2003

Inicio

MAY NUM

06:28 p.m.

IMPORTE CON FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

No es nada fácil el plasmar en un documento las funciones, responsabilidades, actividades ni mucho menos las líneas de comunicación en una microempresa familiar .

El simple hecho de ser "microempresa" lo hace complicado sin embargo esto no es impedimento ya que es necesario tener bien identificado lo que debe de hacer cada miembro de una organización, así como delimitar sus responsabilidades y su autoridad, puesto que en donde existen lazos familiares cabe la probabilidad de que sí estos factores no están bien establecidos, se perfilen intereses muy personales o problemas familiares que afecten directamente el funcionamiento de la empresa.

Muchas veces creemos que las cosas las estamos haciendo bien porque no se han presentado sucesos que nos digan todo lo contrario. Por lo que para la microempresa familiar "Selladoras Vertiz" el hecho de emitir un diagnóstico de cómo se llevar a cabo su administración y el haber detectado ciertos elementos necesarios para mejorar, significó separar el "Sistema Familiar" con el "Sistema Empresa", con el único objetivo de fortalecer el negocio y verlo sin ajustes emocionales o subjetivos.

Fue el hecho de preocuparse por definir el deseo de toda la familia por crecer, apoyarse, prevenir o corregir problemas que han surgido sobre la marcha y dictar así el rumbo que la familia desea que lleve su negocio y su patrimonio en general.

**TELIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Hoy las micro y pequeñas empresas tienen que apoyarse de sus propios recursos puesto que nuestro gobierno ha pasado a segundo término a los negocios pequeños y sólo se ha inclinado a apoyar a las empresas de presencia internacional.

Por lo que es necesario que éstas empresas busquen elementos, y alternativas que se apoyen de áreas económico-administrativas que permitan planear con eficacia y no nada más acomodarse a las circunstancias que se les presenten.

Pretendo crear conciencia y reafirmar la importancia de que las microempresas deben administrarse y llevar controles que permitan identificar si las acciones y estrategias llevadas a cabo son las correctas con las planeadas, con la finalidad de trabajar con la calidad que exige la competitividad, además de buscar nuevas tecnologías que permitan a la organización llegar a otros mercados y por ende lograr su crecimiento.

El haber realizado el presente trabajo significa la esperanza de que los dueños de otras "microempresas familiares" se acerquen a los organismos que les apoyen en su reorganización y tengan así la oportunidad de desarrollo, ya que de no hacerlo se corre el riesgo de estancarse o hasta perder el negocio, lo que significa la pérdida del patrimonio familiar. Por tal razón es de suma importancia el lograr que las relaciones inter-familiares no sean mezcladas con el negocio o por lo menos que se logren equilibrar.

El proceso de crecer es en muchas ocasiones a mediano o largo plazo, sin embargo no es imposible si la base de la organización esta enfocada a objetivos reales y medibles, en donde cada uno de los miembros de la empresa participen comprometidos y convencidos de que

se puede lograr coordinando esfuerzos e intereses comunes que a la larga benefician a todos.

Para el caso de la microempresa familiar "Selladoras Vertiz" su reorganización se baso en aprovechar todas aquellas fortalezas que le han permitido seguir en el mercado (servicio personalizado, calidad e innovación en el producto) y sobre todo el reconocer sus debilidades, no oponerse al cambio y aceptar que existen métodos y técnicas que nos permitan trabajar mejor, entender el mercado, sus necesidades y los avances tecnológicos que se presentan día con día.

BIBLIOGRAFIA

- Grabinsky, Salo. *La empresa Familiar. Guía para crecer y sobrevivir.* Del verbo emprender S.A. de C.V. México, 1994.
- Franklin, Enrique B. *Organización de Empresas.* Análisis, diseño y estructura. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, 2000.
- Stephany, Paola. *Diccionario de Contabilidad.* Sin editorial. México, 1994.
- Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José. *Fundamentos de Administración.* Editorial Trillas, S.A. de C.V. México, 1994.
- Kootz, Harol y Welhrich, Heinz. *Administración, una perspectiva global.* McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, 1999.
- Hernández Zúñiga, Alfonso, Malfavón Ramos, Nidia. Y Fernández Luna, Gabriela. *Seguridad e Higiene Industrial.* Editorial Limusa, S.A. de C.V. (Grupo Noriega Editores). México, 1999.
- Calderón Taboada, Juan Manuel. *"La micro y pequeña empresa en nuestro país"*. Revista emprendedores. Al servicio de la pequeña y mediana empresa. México, D.F. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. No. 83, Mayo-Junio del 2001. Pp 54.
- Grabinsky, Salo. *"Protocolos Familiares"*. Revista emprendedores. Al servicio de la pequeña y mediana empresa. México, D.F. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM. No.53, Septiembre-Octubre de 1998, Pp. 3.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN