



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTILÁN**

**PROPUESTA DE ESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA PARA  
UNA MICROEMPRESA DE SERVICIOS ALIMENTICIOS**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:  
**JORGE ESPÍNDOLA ARVIZU**

ASESOR: M.C.E. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. MEX.

2008



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
P R E S E N T E

ATN: L. A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

propuesta de estructuración administrativa para una  
microempresa de servicios alimenticios

que presenta el pasante: Jorge Espíndola Arvizu

con número de cuenta: 097267526 para obtener el título de:

licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a C7 de Febrero de 2008.

PRESIDENTE	<u>MCE Celia Rodríguez Juárez</u>	
VOCAL	<u>C.F. José Luis Covarrubias</u>	
SECRETARIO	<u>M.A. Tofía del Valle</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.D. Margarita Jiménez León</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Gabriel González Nava</u>	

## **Agradecimientos**

*A mi padre **Flavio Espíndola de la Paz**, por dedicar su vida a sus hijos, por ser una gran persona tan llena de valores, de energía, de juventud, de coraje y actitud ante la adversidad.*

*Por estar siempre conmigo, en las buenas, en las malas, por ser una fortaleza, un refugio, un amigo, un padre, por todos los momentos, por el pasado, el presente y el futuro que compartiremos, por las ilusiones, por los recuerdos, por la esperanza, por educarme y dejarme llevarte en mi corazón.*

*A mi madre **Elisa Arvízu Torres** q.p.d.*

*Por la vida que me diste, por que sé que me acompañas todo el tiempo desde el cielo.*

*A mi hermana **Fanny Espíndola Arvízu**, por tu apoyo, por tus palabras, por tu gran corazón, por mantener en mí la esperanza de salir adelante.*

*Por tu protegerme de niño, por ser mi madre y darme amor y enseñarme a compartir.*

*A mi hermano **Flavio Espíndola Arvízu**, por ser mi hermano, mi amigo, mi guía, mi confidente, por pasar conmigo tantas aventuras, tantísimas adversidades, por compartir conmigo el gran ser humano que eres, por todo nuestro pasado, por nuestro futuro.*

*Por compartir conmigo tantos momentos de alegría, tantos proyectos, tantos viajes, tantos clásicos de fútbol americano.*

*A José Luís Coronilla Roldán, por tu apoyo, tu comprensión, tu amistad, por siempre estar con nosotros.*

*A la Profesora Celia Rodríguez, por su orientación y dirección de esta tesis que sin lugar a dudas también es suya, por sus correcciones, por su paciencia, por ser una gran persona.*

*Porque le admiro por su alta calidad profesional y humana.*

*Al Profesor José Luis Covarrubias, por sus cátedras de Administración Pública, por ser un excelso Contador y Docente, por su apasionamiento en clases, por ser tan culto y educado.*

*Por que quiero decirle que le guardo una profunda admiración, respeto y agradecimiento por despertar en mí la inquietud por saber un poco más.*

*A la Profesora Sofía del Carmen Mora Suárez, por su gran profesionalismo en la docencia, por su alta calidad moral y humana, por sus cátedras de economía, por su admirable labor docente.*

*Por que en sus clases aprendí lo bello que es la Economía y la importancia y relación con la administración.*

*Por que quiero decirle que le admiro y le guardo un gran respeto.*

*Al Profesor Gabriel González Nava, por sus cátedras de Mercadotecnia, de Investigación de Mercados, por que en sus clases encontré el amor a la carrera, a la profesión, porque gracias a sus clases descubrí que nuestro país tiene esperanzas.*

*Porque quiero que nunca deje de apasionarse en sus clases, por despertar en mí el deseo de seguir escuchando sus clases aunque fuera noche y no alcanzar el autobús, porque quiero decirle que le guardo un profundo respeto y admiración a su noble y bella labor docente.*

*A la microempresa Cocina Económica Doña Chofi, por que gracias a su esfuerzo y dedicación, esta tesis es una humilde constancia de lo que se puede lograr con entusiasmo.*

*A los autores::*

*Dr.. José Antonio Fernández Arena.*

*Dra. Lourdes Münch Galindo.*

*Dr. Fernando Arias Galicia.*

*Por permitirme conocerles y compartir proyectos.*

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
Objetivo General	6
Hipótesis	7
Planteamiento del problema	8
Introducción	9
Capítulo I. Generalidades de la Administración	14
1.1 Definición de administración	15
1.2 Conceptos de administración	15
1.2.1 Como ciencia	16
1.2.2 Como técnica	16
1.2.3 Como arte	16
1.3 Principios de administración	17
1.3.1 Principios de Taylor	17
1.3.2 Principios de Fayol	17
1.4 Proceso administrativo	18
1.4.1 Enfoque de Reyes Ponce	21
1.4.2 Enfoque de Fernández Arena	22
Capítulo II. La empresa	25
2.1 Concepto de la empresa	26
2.2 Marco Legal de la empresa	27
2.3 Fines de la empresa	33
2.4 Clasificación de la empresa	35
2.5 Recursos de la empresa	37

	<b>Página</b>
Capítulo III. La estructura administrativa	40
3.1 La estructura de la empresa	41
3.1.1 Concepto de estructura administrativa	41
3.1.2 Clasificación de la estructura administrativa	41
3.1.2.1 Lineal o militar	42
3.1.2.2 Funcional o de Taylor	42
3.1.2.3 Staff	42
3.1.2.4 Comités	42
3.1.2.5 Matricial	43
3.1.2.4 Plana	43
3.2 Organigrama	
3.2.1 Concepto y clasificación	44
3.4 El sistema	47
3.4.1 Clasificación de los sistemas	48
Capítulo IV. Áreas funcionales	51
4.1 Recursos humanos y sus funciones	52
4.1.1 Reclutamiento y selección	53
4.1.2 Contratación	55
4.1.3 Inducción	57
4.1.4 Capacitación	58
4.1.5 Salarios	60
4.1.6 Seguridad e higiene	75
4.1.7 Planeación de Recursos Humanos	76

	<b>Página</b>
<b>4.2 Mercadotecnia</b>	
4.2.1 Investigación de mercados	77
4.2.2 Ventas	79
4.2.3 Publicidad	80
4.2.4 Relaciones Públicas	82
4.2.5 Promoción	83
4.2.6 Distribución y Logística	84
<b>4.3 Finanzas</b>	
4.3.1 Contraloría	85
4.3.1.1 Contabilidad	85
4.3.1.2 Costos	88
4.3.1.3 Presupuestos	89
4.3.1.4 Crédito y Cobranza	90
4.3.2 Financiamiento	90
4.3.2.1 Planeación financiera	92
<b>4.4 Producción</b>	
4.4.1 Proceso productivo	93
4.4.2 Programación de producción	94
4.4.3 Inventarios	
4.4.3.1 Compras	96
4.4.4 Control de Calidad	97
4.4.5 Mantenimiento	99

	<b>Página</b>
Capítulo V. Los manuales	100
5.1 Los manuales	101
Caso Práctico	109
Conclusiones	172
Bibliografía	174
Anexo I. Manual de Organización	
Anexo II Manual de Políticas	
Anexo III Manual de Procedimientos	

## **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar la estructura organizacional y los sistemas administrativos de cada área funcional en una microempresa de alimentos para mejorar el aprovechamiento de sus recursos.

## HIPÓTESIS

Se piensa que si se implantan sistemas de administración en la microempresa, donde se aplique la estructuración de áreas administrativas así como adecuados sistemas de trabajo, se lograría un mejor aprovechamiento de sus recursos, ya que una microempresa en promedio trabaja de manera informal, sin sistemas y su viabilidad relativa de sobrevivir al largo plazo es menor.

Por lo tanto si se si se sistematiza, se ordena y se estructura, se podría lograr una permanencia estable en el mercado.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La microempresa promedio en México no cuenta con una estructura organizacional y sistemas administrativos soportados en tecnología administrativa, manuales de políticas y procedimientos, situación que la hace fuertemente vulnerable al entorno hipercompetitivo e hipercompetido que ha generado en el mundo el fenómeno de la globalización.

## INTRODUCCIÓN

Debido a que los cambios en el entorno socioeconómico son abruptos y la mayoría de las veces impredecibles, las empresas como entes socioeconómicos deben adaptarse a éstos, de tal suerte que dicho cambio procure la sobrevivencia de la empresa en el mercado o inclusive el crecimiento de la misma.

Para ello, dichos entes se incorporan a un proceso de adaptación que les permita mantenerse o bien crecer, para ello la organización debe considerar tanto el entorno externo como el interno. Esta adaptación es una adopción de estructuras y sistemas al interior de la misma, que generan el aprovechamiento de los recursos disponibles de la empresa. Por lo que es importante considerar que como primer paso de adaptación a las condiciones del mercado, es tener una estructura al interior de la empresa donde se agilicen los canales de comunicación, determinen las funciones, obligaciones y niveles jerárquicos.

La misma estructura debe basarse en información que ayude a los procesos a ser interdependientes, por lo que los manuales administrativos (de políticas y de procedimientos) deben ser los instrumentos básicos de la operación de la empresa.

La importancia de la microempresa en México es demasiada ya que dentro de la estructura económica aporta con un 92% en la generación de empleo y un 43% en la aportación al Producto Interno Bruto.

Las características de las microempresas son entre otras las siguientes:

- Medio de subsistencia diaria más que considerarla como empresa.
- Carencia de estructura organizativa o en su caso presentan una estructura lineal.
- Carencia de sistemas administrativos.
- Carencia de institucionalización.
- Planeación diaria más que táctica o estratégica.
- Organización informal en la mayoría de sus casos.
- Dirección autocrática o la lleva una sola persona.
- Controles inapropiados, inadecuados o en su caso falta de éstos.
- En la mayoría de los casos se integran por familiares.
- Falta o desconocimiento del soporte legal para su operación o crecimiento.
- Conocimiento natural del ciclo de sus productos.
- Conocimiento natural de la oferta y la demanda.
- Fijación de precios con base a criterios personales.

Por ello, el papel del Licenciado en Administración entre otras son:

- Detección de oportunidades de negocio.

- Mantenimiento y desarrollo de negocios mediante el proceso administrativo.
- Implementación de sistemas de información eficientes para la toma de decisiones.
- Implementación de procesos productivos y eficientes que garanticen la supervivencia táctica y estratégica de la organización a la que se dedique.
- Conducirse bajo los principios éticos, morales, sociales, legales y estatutos que establezca el gremio.
- Generar crecimiento sustentable en la organización a la que pertenezca.
- Generar fuentes de empleo dignas y socialmente útiles.
- Fomentar el crecimiento del personal que se encuentre a su cargo.
- Establecimiento de normas que generen un ambiente de trabajo armónico, respetuoso y productivo mediante el apego a las leyes, políticas, procesos, procedimientos, etc.
- Colaborar en el logro oportuno de los objetivos de la organización a la que pertenezca.
- Proponer y ser activo en la toma de decisiones de su organización así como interesarse por el la vida política y social de su país.
- Ser activo en las investigaciones que generen progreso en los modelos y sistemas económicos, sociales, tecnológicos, etc.

El contenido de ésta tesis es una sencilla aportación, producto de una recopilación de teoría de más de 20 autores. En su contenido se trata de dar una breve descripción teórica de los conceptos que son necesarios conocer y saber aplicar.

Durante su desarrollo se estructuraron temas que son el eje central y fundamental de cualquier organización, se trató de ordenar de manera ordenada y secuencial siendo como primer tema de carácter obligatorio las generalidades de la administración, donde se trata de dar a conocer una breve descripción de lo que es la administración en sus diferentes acepciones, diferentes principio y principales autores, así como desarrollar los temas relacionados al Proceso Administrativo que por siglos ha sido base fundamental para el desarrollo de teorías.

Como segundo tema y ordenado secuencialmente al primero se presenta el tema de la empresa donde se recopila información relativa a sus diferentes conceptos, fines que persiguen como organizaciones distintas por su naturaleza misma, su clasificación y recursos con que cuentan.

Como tercer tema se establece el tema de la estructura administrativa, siendo que las empresas no pueden funcionar sin alguna estructura ya sea formal o empírica. Se dan a conocer los diferentes tipos de estructuras dando a conocer porque la estructura plana es la más conveniente por aspectos relacionados al costo y sinergia, los diferentes tipos de organigramas que representan como se encuentra ordenada la empresa, los tramos de control y el flujo de funciones que se integran a través de los puestos. Por último en este tema se toca lo que son los sistemas y se describe en un diagrama su funcionamiento y clasificación.

El penúltimo tema se refiere a las áreas administrativas como la cúspide de la organización de una empresa, de la especialización y determinación de funciones obligaciones y niveles jerárquicos, como un reordenamiento o agrupación de actividades similares por áreas generales o funciones de la administración (también conocidas), tales como Recursos Humanos, Mercadotecnia, Producción y Finanzas, tocando cada una de sus sub-funciones por las cuales estas áreas han sido reconocidas en el ámbito empresarial.

El último tema se refiere los manuales como un resultado de la interacción de las funciones, áreas, procesos y personas que integran una organización. Dentro de los manuales se encuentran los esquemas generales que integran un manual de políticas, de bienvenida, de procedimientos y se propone un manual corporativo, que conjunta todos aquellos en un documento maestro de consulta, aplicación y susceptible de auditarse.

Es pues en el noble deseo de apoyar a una microempresa de servicios alimenticios en estructurarse y consolidarse en el mercado, la razón de ser de ésta tesis.

# Capítulo I

## Generalidades de la administración

## 1.1 Definición de administración.

*“La palabra administración se forma del prefijo “ad”, hacia, y de “ministratio”. Esta última viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad, y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación. La etimología de minister, es pues diametralmente opuesta a la de “magíster”: de “magis”, comparativo de superioridad y de “ter”. Si pues “magíster ” (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad-el que ordena o dirige a otros en una función-, “minister” expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro. La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mandato de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos<sup>1</sup>”*

Por lo que podemos decir que la palabra administración puede definirse como: ***“Hacia el servicio”***.

## 1.2 Concepto de administración.

La Administración tiene varios conceptos, ya que es tratada como Ciencia, como Técnica y como Arte.

---

<sup>1</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, teoría y práctica. Limusa. México. 1985. P. 15-16.

### 1.2.1 Como ciencia

Para **Javier Laris Casillas** es una ciencia porque: *“trata de fijar reglas sistemáticas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y de operar un organismo social<sup>2</sup>”*.

### 1.2.2 Como técnica

Para **Agustín Reyes Ponce** es el: *“cómo lograr la máxima eficiencia de la coordinación<sup>3</sup>”*, ya que se refiere al uso de reglas para lograrlo.

### 1.2.3 Como Arte

Para **José Antonio Fernández Arena** es un arte: *“porque el director aplica sus conocimientos, experiencia, intuición y habilidad para conducir los elementos humanos y disponer de los materiales en forma productiva para la consecución del objetivo común<sup>4</sup>.”*

Por lo que se puede concluir que la administración es:

**Ciencia:** Porque se basa en técnicas y métodos para la optimización de recursos y minimización de esfuerzos.

**Técnica:** Porque se basa en procedimientos para ejecutarse

**Arte:** Porque tiene el estilo de quien la ejecuta.

---

2 Laris Casillas, F. Javier. Administración Integral. Ediciones Oasis. México. 1980. P 37.

3. Reyes Ponce, Agustín. Op Cit. P 107.

4. Fernández Arena, José Antonio. El Proceso Administrativo. Editorial Diana. 2002. Cit. P 107.

### 1.3 Principios de administración

*“Los principios de la administración son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa<sup>5</sup>”*. Se está de acuerdo con la anterior cita, ya que se describe como verdades por su aceptación general en el gremio, y por fundamentales por que la administración encuentra su fundamento en dichos principios. A continuación se enuncian los principios de Taylor y Fayol.

#### 1.3.1 Principios de Taylor:

1. *“Principio de la planeación*
2. *Principio de preparación*
3. *Principio de control*
4. *Principio de ejecución<sup>6</sup>”*.

#### 1.3.2 Principios de H. Fayol (1841-1925),

1. *“División del trabajo*
2. *Autoridad y Responsabilidad*
3. *Disciplina*
4. *Unidad de mando*
5. *Unidad de dirección*
6. *Subordinación del interés personal al interés general*
7. *Remuneración al personal*

---

5. Münch Galindo, Lourdes Fundamentos de Administración. Cit. P. 66

6. Chiavenato, Idalberto Introducción a la teoría general de la administración. Mc. Graw Hill. 2000. P. 18.

8. *Centralización*
9. *Línea de autoridad*
10. *Ordenes*
11. *Equidad*
12. *Estabilidad del personal*
13. *Iniciativa*
14. *Espíritu de grupo*<sup>7</sup>.”

#### 1.4 Proceso administrativo

*“Es un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad”<sup>8</sup>.*”

**El proceso administrativo:** Son las etapas necesarias para desarrollar la administración.

Cada autor tiene (de acuerdo a su experiencia y preparación) un enfoque sobre proceso administrativo; a continuación se muestran los enfoques que cada autor ha dado al proceso administrativo, de acuerdo a su tiempo.

---

7. Laris Casillas. Op citato. P. 23-24.

8. Münch Galindo, Lourdes. Ibidem. P. 31

Cuadro 1. El Proceso administrativo (Enfoques de diversos autores)

AUTOR	AÑO	FACTORES				
Henry Fayol	1886	previsión	organización		Comando coordinación	Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión planeación	Organización		Comando coordinación	Control
William Newman	1951	planeación	Organización	Obtención de recursos	Dirección	Control
R.C. Davis	1951	Planeación	Organización			Control
Koontz O' Donnell	1955	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
John F. Mee	1956	Planeación	Organización		Motivación	Control
George Terry	1956	Planeación	Organización		ejecución	Control
Louis A. Allen	1958	Planeación	Organización		Motivación coordinación	Control
Dalton Mc. Farlan	1958	Planeación	Organización			Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
Isaac Guzmán V.	1961	Planeación	Organización	Integración	Dirección y ejecución	Control
José Antonio Fernández Arena	1965	planeación	Implementación (Decisión Motivación Comunicación)			Control

Fuente: Fernández Arena, José Antonio. Op cit.

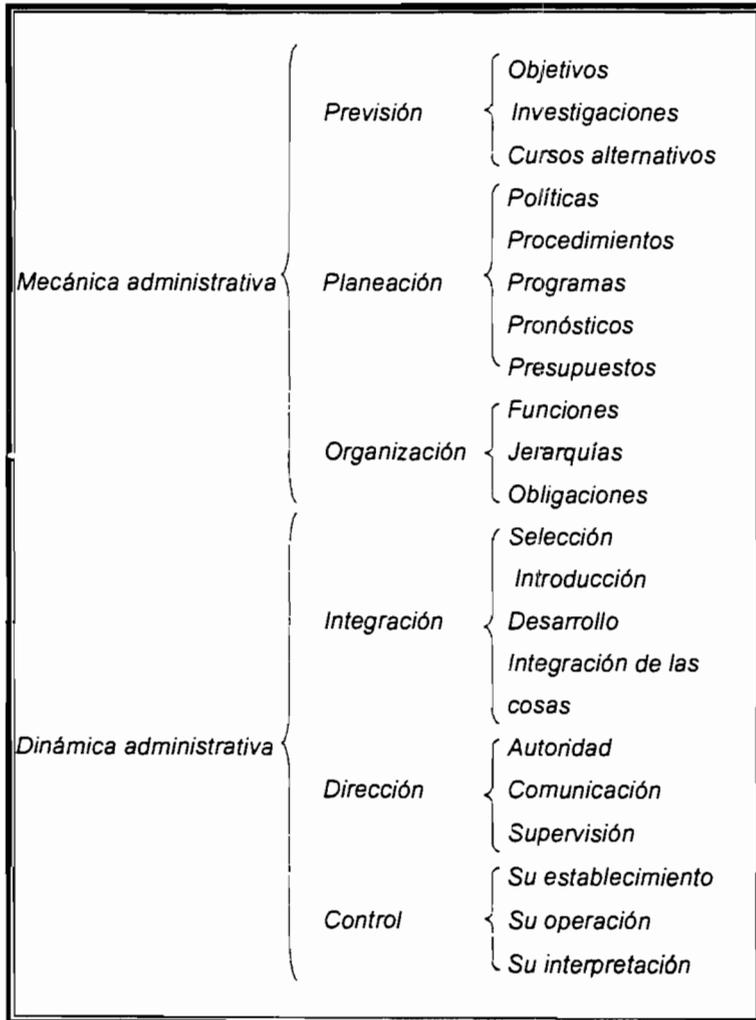
Autor	Año	Factores				
Fernando M. Fernández E.	1973	Planeación	Organización		Dirección / Coordinación	Control
Sisk y Sverdlik	1974	Planeación	Organización		Liderazgo	Control
Leonardo Kazmier	1974	Planeación	Organización		Dirección	Control
Roberto F. Buchele	1976	Planeación	Organización / Staffing		Liderazgo	Control
Idalberto Chiavenato	1976	Planeación	Organización		Dirección Coordinadora	Control
Fred Luthans	1976	Planeación	Organización		Dirección	Control
Gary Dessler	1976	Planeación	Organización		Liderazgo	Control
Burt K. Scanlan	1978	Planeación (Toma de decisiones)	Organización		Dirección	Control
Eckles Carmichael y Sarchet	1978	Planeación	Organización		Coordinación	Control
Warren B. Brown; Dennis J. Moberg	1980	Planeación	Organización		Dirección / Supervisión	Control
David R. Hampton	1981	Planeación	Organización		Dirección / Liderazgo	Control
J. Donnelly Jr. y otros	1981	Planeación	Organización		Dirección / Liderazgo	Control
Víctor Z. Brink y Herbert Witt	1982	Planeación	Organización	Allegarse de recursos	Administración	Control
James A. F. Stoner	1982	Planeación	Organización		Dirección	Control
Harold Koontz y otros	1982	Planeación	Organización	Integración	Dirección	Control
Münch Galindo; García Martínez	1982	Planeación	Organización		Dirección	Control
Robbins P. Stephen	1984	Planeación	Organización		Dirección	Control
Feemont E. Kast James E. Rosenzweig	1985	Planeación	Organización			Control
Jaime Muñoz Garduño	1986	Planeación	Organización		Dirección	Control
Koontz y Heinz	1991	Planeación	Organización	Integración de personal	Dirección	Control

Fuente: Antillana González Juan Ramón. Auditoría interna integral, administrativa, operacional y financiera. 2ª edición. Thompson. 2002. p. 110.

A continuación se establecen dos diferentes enfoques del proceso administrativo a fin de lograr un comparativo de éstos.

### 1.4.1 Enfoque de Proceso Administrativo de Agustín Reyes Ponce.

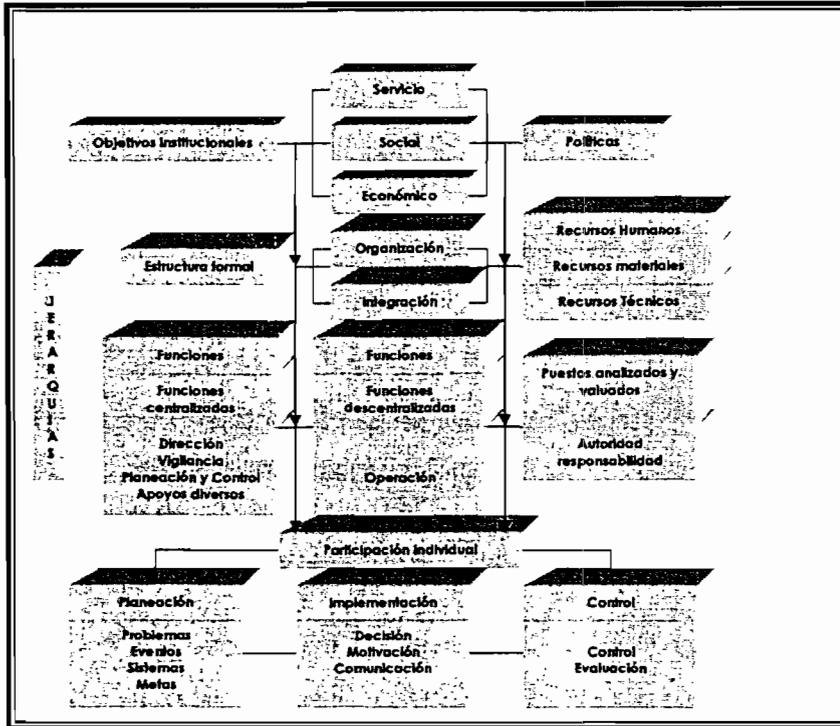
Cuadro 2.



Fuente: Reyes Ponce, Agustín. Op. Citato. P. 64

### 1.4.2 Enfoque de Proceso Administrativo de José Antonio Fernández Arena

Cuadro 3.



Fuente: Fernández Arena, José Antonio. Op citato, P. 123

Se observa que se coincide con la planeación y el control, mientras que el último proceso, “conjunta” la organización, integración y dirección en Implementación y el primero agrega el esquema de la previsión.

Se puede decir que las etapas del proceso administrativo se conceptualizan como:

### ***a) Planeación***

Etapa del proceso administrativo que se encarga de establecer lo que se debe hacer por medio de:

- Presupuestos
- Pronósticos
- Políticas
- Programas
- Procedimientos

### ***b) Organización***

Etapa del proceso administrativo que se encarga de establecer funciones, obligaciones y niveles jerárquicos, por medio de:

- La estructura administrativa.
- Sistemas administrativos.
- Procesos productivos.

### ***c) Integración***

Etapa del proceso administrativo que se encarga de conjuntar los recursos materiales y los recursos humanos, por medio de la interacción de las áreas funcionales.

**d) Dirección**

Etapa del proceso administrativo que se encarga de guiar los esfuerzos al objetivo, por medio de:

- La comunicación
- La motivación
- La supervisión y retroalimentación al personal

**f) Control**

Etapa del proceso administrativo que se encarga de establecer estándares e indicadores, por medio de:

- El seguimiento
- Los ajustes
- Las tendencias

## **Capítulo II**

# **La Empresa**

## 2.1 Concepto de la empresa

**Fernández Arena José Antonio:** *“Es una unidad productiva derivada de un anhelo de solucionar una necesidad existente, constituida según aspectos prácticos o legales, integrada por recursos humanos, materiales y técnicos<sup>9</sup>”.*

**Rodríguez Valencia:** *“Es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio<sup>10</sup>”.*

Cuando hablamos de empresa o empresas, la mayor parte de nuestra perspectiva se enfoca a las instalaciones o bien a las personas que trabajan en un lugar o inclusive a aquellas personas que dirigen las acciones. Sin embargo podemos decir que es todo lo anterior, ya que se puede observar desde diferentes enfoques, el jurídico en cuanto a aspectos legales, el administrativo en cuanto a la coordinación y organización, el sociológico como interacción de grupos humanos, el productivo que nos indica que puede verse como una entidad que ofrece productos a la comunidad, el económico que puede referirse a la reactivación de las economías, etc.

---

9. Fernández Arena, José Antonio. Op cit. P. 127

10. Rodríguez Valencia, Joaquín. Cómo administrar pequeñas y medianas empresas. Ecasa 1991. P. 41

Por lo que podemos concluir con la propuesta de que la empresa es:

Factor	Contenido
En cuanto a su origen:	La acción de emprender asumiendo el riesgo. Que nace de una necesidad interna (satisfacción del empresario) y/o externa (satisfacción de necesidad de la comunidad).
En cuanto a su estructura:	Con recursos (humanos, financieros, tecnológicos y materiales) limitados. En base a una jerarquía (simple o compleja) Con sistemas interrelacionados (simples o complejos)
En cuanto a su relación jurídica:	Según Aspectos prácticos o legales
En cuanto a su finalidad:	En busca de lucro Sin busca de lucro
En cuanto a su giro:	Que ofrece bienes o servicios
En cuanto a su administración:	Empírica Técnica-Científica
En cuanto a su objetivo:	Para lograr el bien común de la misma

## 2.2 Marco Legal de la Empresa

### Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Nuestra Carta Magna, establece en su contenido artículos que son de aplicación general para las empresas y que se describen a continuación:

*Artículo 5°:* A ninguna persona podrá impedírsele que se dedique a la profesión, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícito.

*Artículo 9°:* No se podrá coartar el derecho de **asociarse** o reunirse pacíficamente con cualquier **objeto lícito**...

*Artículo 29:* En los Estados Unidos Mexicanos, **quedan prohibidos** los **monopolios**, las prácticas monopólicas...

*Artículo 123:* Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil....

De acuerdo con los artículos vistos anteriormente, nuestra Constitución permite que la generación (creación) de empresas sea un motor de la economía, siempre y cuando cumpla con las leyes que de ella emanen, no se busque la obsesión monopólica en cuanto a un crecimiento desmedido y por supuesto buscando un equilibrio social y humano al estipular que la empresa como fuente de empleos estos deben ser dignos y retribuir a la sociedad en un servicio o productos útiles a la vida humana, a la vida social al equilibrio ecológico.

### Ley Federal del Trabajo

La Ley Federal del Trabajo es la Ley que emana del artículo 123 de nuestra Carta Magna y en su contenido estipula los artículos que han de normar la conducta laboral tanto para el patrón como para el trabajador, buscando el equilibrio entre las partes, de ésta manera la Ley Federal del Trabajo, en su apartado A determina el concepto de la empresa en su artículo 16.

Artículo 16: ...la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios...

Con ello observamos que nuestra Ley Federal del Trabajo señala a las empresas como únicamente un ente que produce o distribuye bienes o servicios, siendo una conceptualización de empresa muy reducida, pues como se comentó anteriormente la empresa es dinámica, incluye una vida organizacional, donde sus miembros interactúan más allá de solo producir o distribuir bienes o servicios.

### Código de Comercio

El Código de Comercio hace un reconocimiento a la actividad comercial, regula las relaciones comerciales que se den entre empresas y es precisamente en su primer artículo que establece el concepto de aquella persona que dedica sus esfuerzos a la actividad comercial; es decir, los comerciantes.

#### *Artículo 1:*

I. Las personas que teniendo capacidad legal para ejercer el comercio, haciendo de él su ocupación ordinaria.

De esta manera se observa que en el apartado legal se tiene vasta información sobre el desarrollo de empresas, su regulación económica, sus bases de operación, que permitirán a una empresa (independientemente de su tamaño) ser una entidad que contribuya al

engrandecimiento de nuestro país por medio de la generación de empleos, la responsabilidad social, la producción y distribución de bienes y servicios, etc.

### Atributos Personas Físicas Y Personas Morales

#### Persona Física:

Son los individuos cuya personalidad y capacidad jurídica la adquieren con el nacimiento y la pierden a su muerte.

Todas las personas físicas por el hecho de serlo tienen determinadas características llamadas atributos de las personas, las cuales son:

**Nombre:** Esta constituido por el conjunto de palabras que individualizan a una persona en sociedad se integra por el nombre y apellidos.

**Domicilio:** El domicilio de las personas físicas es el lugar donde residen habitualmente y a falta de este, el lugar del centro principal de sus negocios.

**Patrimonio:** Esta formado por el conjunto de bienes y derechos apreciables en dinero.

**Capacidad Jurídica:** Es la aptitud reconocida por la Ley para disfrutar de derechos, para ejercitarlos y para contraer obligaciones.

**Estado Civil:** Es la situación que tiene el individuo dentro de la sociedad y dentro de su propia familia. La situación que produce efectos de muy diversa índole y solo puede probarse con las constancias relativas del registro.

**Nacionalidad:** Es una relación jurídico – política que se establece entre un individuo y un Estado, de esta relación resultan diferentes consecuencias según sea la persona nacional o extranjera.

**Personas Morales:**

Son aquellas asociaciones o corporaciones que se crean con algún fin o motivo de utilidad pública o privada y a quienes el derecho reconoce una personalidad distinta de la que tiene cada uno de sus integrantes.

De acuerdo al código civil del Distrito Federal en su artículo 25, son personas morales:

La nación, los Estados, Municipios.

Las demás corporaciones reconocidas por la ley.

Las sociedades civiles y mercantiles.

Los sindicatos, asociaciones profesionales.

Las sociedades cooperativas y mutualistas.

Las asociaciones distintas de las enumeradas que se propongan fines políticos, científicos, o cualquier otro fin lícito,

Las personas morales extranjeras de naturaleza privada.

## Atributos de la Personalidad

Los atributos de las personas morales son:

**Nombre:** Esta formado por las palabras propias de su denominación.

**Domicilio:** Es el lugar donde se halle establecida su administración.

**Nacionalidad:** Son personas morales de nacionalidad mexicana las que se constituyan conforme a las leyes de la República y tengan en ella su domicilio legal.

**Patrimonio:** Este esta formado por los bienes de todo genero que estén destinados al cumplimiento de las finalidades para las cuales fueron creadas.

**Capacidad Jurídica:** La establece el Art. 26 del Código civil "Las personas morales pueden ejercitar todos los derechos que sean necesarios para realizar el objeto de su institución".

### 2.3 Fines de las empresas

Cuando una empresa se encuentra en marcha, o bien está en el proceso de creación, se dice que ésta estará sujeta al fin de la misma, es decir; que tendrá una razón de existir.

Los fines de las empresas se observan bajo dos enfoques principalmente:

Enfoque de propósitos	Enfoque de Objetivos institucionales
Económico	Servicio
Social	Social
Técnicos	Económico
<b>Fines de las empresas</b>	

Para Idalberto Chiavenato, *“la expresión de objetivo de la empresa es impropio. La empresa es inanimada y, en consecuencia, no tienen objetivos, metas o planes. Los objetivos de una empresa representan los propósitos de los individuos que ejercen el liderazgo allí”<sup>11</sup>*.

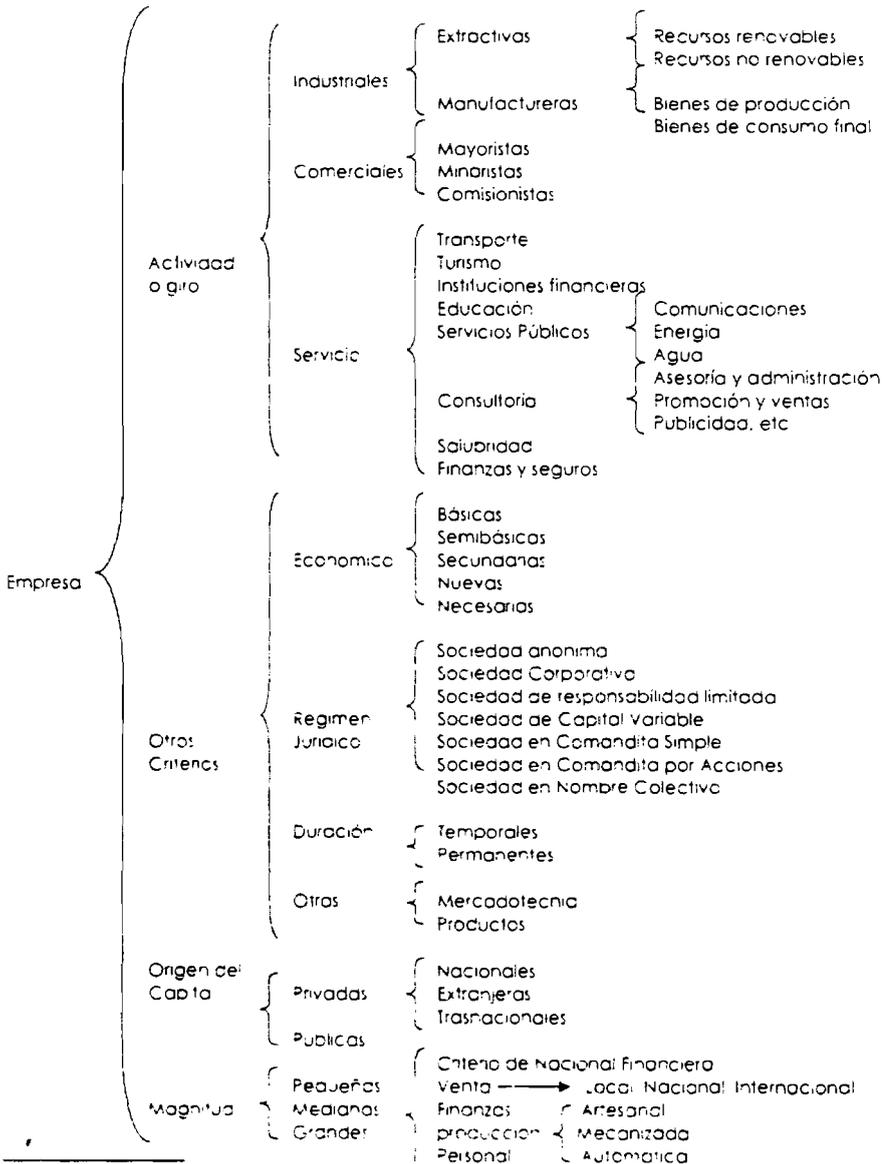
Tales propósitos u objetivos son la razón de ser de la empresa, fundamentan su existencia y orientan las acciones.

11. Chiavenato Idalberto. Op cit. P. 412.

Así mismo es necesario hacer la diferencia que estos propósitos u objetivos de las empresas, son los que están intrínsecos a la creación de las mismas, existen los objetivos que son fijados al interior de la misma que pudiera interpretarse de manera comparativa como metas para lograr el propósito u objetivo de la empresa, pero que no lo son, ya que los segundos tienen características propias y es usado para lograr una mejor situación de la empresa.

## 2.4 Clasificación de empresas

Cuadro 5. Clasificación de las empresas.



Fuente: Münch Galindo, Lourdes. Op. Cit.

## Cuadro 4

De acuerdo a la Secretaría de Economía, la clasificación de las empresas es la siguiente:

SECTOR/TAMAÑO	INDUSTRIAL	COMERCIO	DE SERVICIOS
Microempresa	0-10	0-10	0-10
Pequeña empresa	nov-50	nov-30	nov-50
Mediana empresa	51-250	31-100	51-100
Empresa Grande	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: Diario Oficial de la federación 30 de Diciembre. 2002.

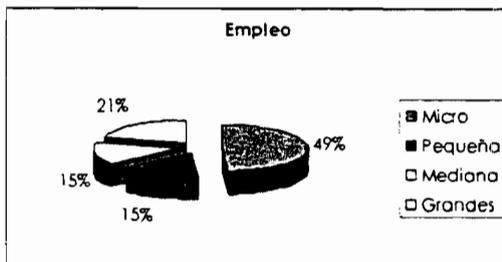
Por lo que los sectores son:

**Primario:** Extracción y transformación de recursos.

**Secundario:** Compra-venta de bienes tangibles.

**Terciario:** Venta de bienes intangibles.

En cuanto al número de empleados, en nuestro país, la participación de la microempresa tiene participación importante, para ello, se muestra la siguiente gráfica:

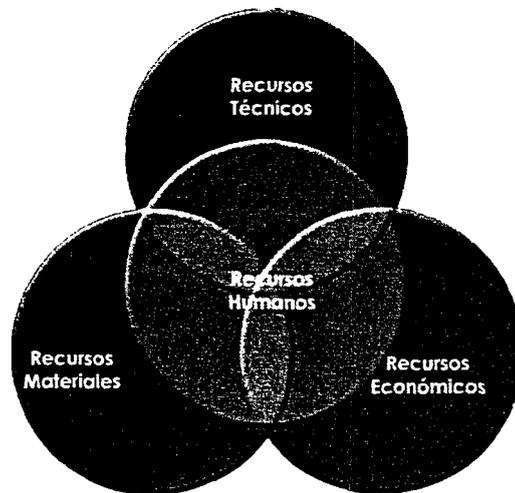


Fuente: Guerrero Horta, Laura y Solís Terrazas, Susana. Tesis para obtener el título de Lic. En administración. UNAM. 2004. P. 147.

## 2.5 Recursos de las empresas

Los recursos de las empresas son en sí los elementos necesarios que requieren para alcanzar sus objetivos.

Figura 2. Recursos de las empresas:



**Recursos materiales:** Es lo tangible que conforma la empresa. Es decir: Los Recursos materiales son aquellos que dan forma física a la empresa y permiten la ejecución de las operaciones dentro de la misma, entre ellos tenemos edificios, herramientas, escritorios, maquinaria, materias primas, etc.

**Recursos técnicos/tecnológicos:** Son conocimientos para el desarrollo de las actividades. es decir; son todas aquellas conocimientos que se encuentran dentro de la empresa para la ejecución de las actividades por ejemplo: los procesos, las políticas,

los procedimientos, la forma de organización, la creatividad, las técnicas y métodos para desarrollar el trabajo en cualquiera de sus niveles. También se considera las tecnologías cualquiera que estas se traten (Tecnologías de la Información, softwares, equipo de producción, etc.).

*En cuanto a los recursos tecnológicos, se puede agregar que “quienes se nieguen a integrar a sus planes de negocio el tema de las nuevas tecnologías, corren el riesgo de quedar rezagados en el desarrollo de oportunidades de negocio, que al corto y mediano plazos, se reflejan en la productividad y competitividad de una empresa pues las nuevas tecnologías no son una moda o un producto de lujo, sino una auténtica necesidad en el ambiente empresarial, en pos de mantener un estatus competitivo”<sup>12</sup>.*

El manejo de los recursos de las empresas juega un papel determinante para el logro de los objetivos, ya que en su dinámica se tiene como resultado información valiosa para la toma de decisiones.

No toda información será valiosa para su uso, sino que ésta se analizará y se usará de acuerdo a las necesidades que se tengan y los objetivos que se persigan. Así pues, se puede agregar a los recursos tradicionales de las empresas este nuevo enfoque de recurso, pues es la misma información el resultado de la interacción de los recursos pero no se encuentra tipificada de manera explícita.

**Recursos Financieros:** También es conocido como recursos económicos se refiere al dinero (tangible o intangible) con el que cuenta una empresa para empezar operaciones, también es aquel con el que cuenta para hacer frente a sus obligaciones o transacciones, para el manejo de tales recursos se cuenta con áreas especialistas en la materia fundadas en las ciencias económicas tales como la Contaduría o bien las Finanzas.

**Recursos humanos:** Este recurso es el más importante de todos, ya que son las personas que conforman la empresa. Se dice que son los más importantes porque en sus características se encuentra inmerso el progreso de la empresa, tales características son: la iniciativa, la creatividad, la cooperación, el esfuerzo, etc. pues se podrá contar con los demás recursos y se podrán tener en abundancia, pero si no se cuenta con la voluntad y disposición de las personas, será muy difícil ejecutar o hacer operar la empresa.

Por lo que se puede proponer que los recursos de las empresas son:

- A) Recursos Humanos
- B) Recursos materiales
- C) Recursos financieros o económicos
- D) Recursos Técnicos y/o tecnológicos
- E) La información**

## **Capítulo III**

### **La estructura administrativa**

### 3. La Estructura de la Empresa

#### 3.1.1 Concepto

**Fernández Arena:** *“representa la columna vertebral de un organismo<sup>13</sup>”.*

**Gómez Ceja:** *“la forma en que están ordenadas las unidades que componen una organización conforme a criterios de jerarquía<sup>14</sup>”.*

**Gómez Fulao:** *“la que da coherencia al conjunto y constituye el rasgo distintivo de los sistemas<sup>15</sup>”.*

**Estructura administrativa:** Es la base de un ente, cuyos elementos (organización, sistemas y procesos) interactúan para el logro de los objetivos institucionales.

#### 3.2.2 Clasificación de la estructura de la empresa

De la estructura, existen varias formas de éstas de acuerdo a la naturaleza de la empresa.

Dentro de las estructuras más usuales son:

---

13. Fernández Arena. Op Cit. P. 142

14. Gómez Ceja, Guillermo. Sistemas Administrativos, análisis y diseño. Mc. Graw Hill, 1998. P. 54

15. Gómez Fulao, Juan. Ibidem P. 315

### 3.1.1.1 Lineal o militar

Esta es una estructura rígida. La autoridad y la responsabilidad van en una sola línea de acción, **no hay división del trabajo**, por lo tanto no se genera la especialización, los cambios por ser ésta tan rígida, no son fácilmente aceptados.

### 3.1.1.2 Funcional o de Taylor

Como su nombre lo indica se da a través de áreas funcionales; Recursos Humanos, Producción, Mercadotecnia y Finanzas. En esta estructura **sí hay división** del trabajo por lo tanto sí se genera la especialización y es muy flexible para todo tipo de cambios.

### 3.1.1.3 Staff

Esta es de **asesoramiento y apoyo**, este tipo de estructura se da a través de especialistas altamente calificados. En ocasiones representa un desembolso para la organización y se representa gráficamente a través de una línea discontinua.

### 3.1.1.4 Por Comités

Es la estructura que se basa en la **asignación de asuntos a personas de confianza** para resolverlos. Entre los comités más comunes se encuentran; comité directivo, comité ejecutivo, comité de vigilancia y comité consultivo.

### 3.1.1.5 Matricial

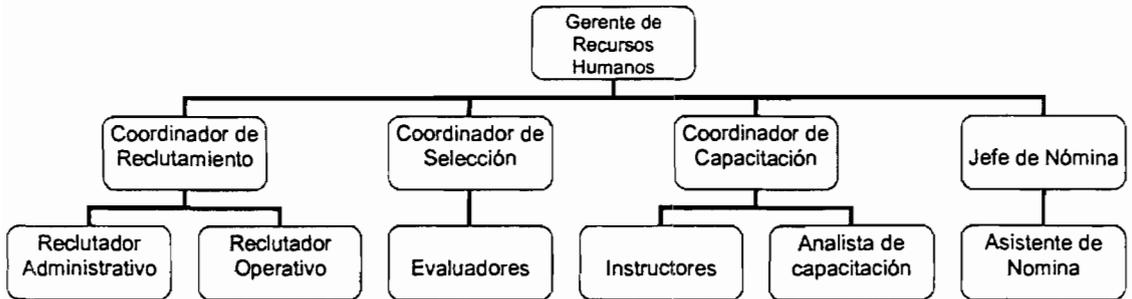
Esta estructura relaciona la departamentalización **por proyectos** con la funcional; también es conocida como estructura de matriz o bien de parrilla. Para ejemplificar esto se muestra la siguiente tabla (“matriz”):

Puestos tipo	Estructura Funcional	Estructura matricial (Proyecto)
	Reporta a:	Reporta además:
Gerente	Director	
Jefe	Gerente	Coordinador del proyecto
Coordinador	Jefe	Asistente
Asistente	Coordinador	
Auxiliar	Asistente	

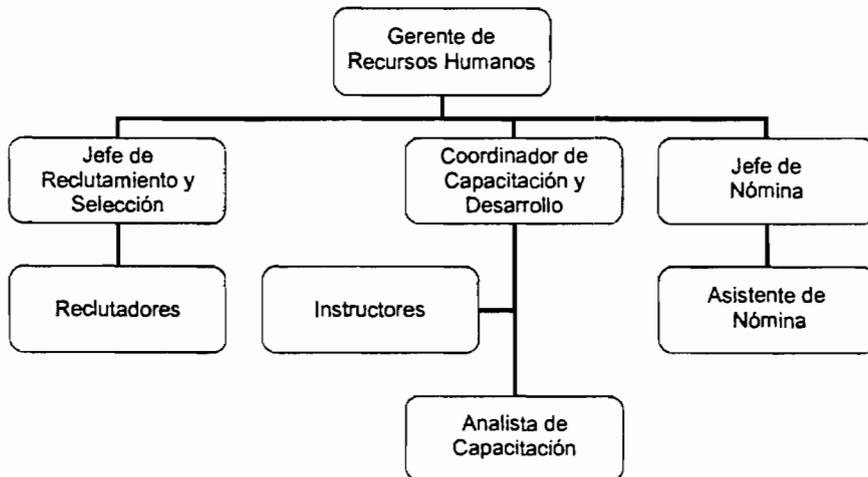
### 3.1.1.6 Plana

Esta estructura es cada vez más usada por su conveniencia económica y su dinámica organizacional. Por su conveniencia económica se refiere a que en la estructura plana no existen demasiados niveles jerárquicos lo que se traduce en una reducción importante de los costos en cuanto a la mano de obra se refiere. Por su dinamismo organizacional ya que al ser una estructura estrecha existe una comunicación intensa, permitiendo a la organización una mayor adaptación a los cambios del entorno (fuerzas externas) y una pronta adopción de mecanismos para la reorganización del trabajo interno (fuerzas internas).

## Estructura Tradicional



## Estructura Plana



### 3.3 Organigrama

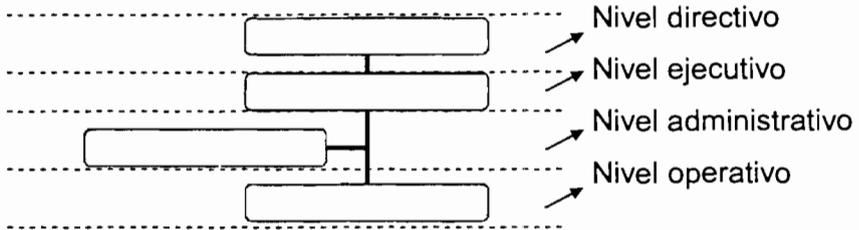
#### 3.3.1 Concepto y clasificación

El organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa.

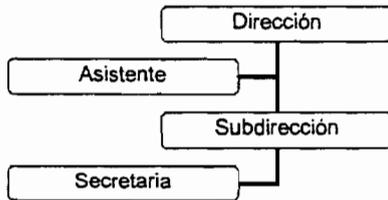
Y se clasifican de la siguiente manera:

**Generales:** Son aquellos que muestran de manera general la organización de la empresa, en niveles jerárquicos.

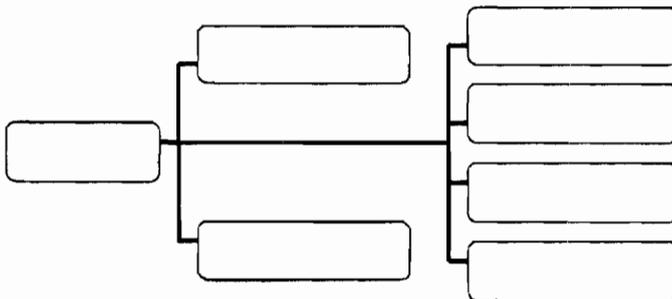
Ejemplo:



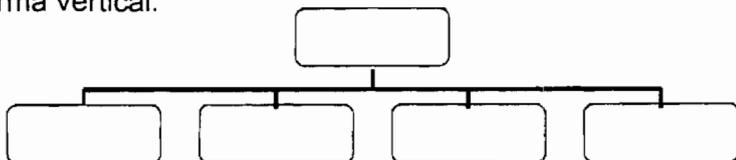
**Particulares:** Son los que se refieren a un área, departamento, sección, región, sucursal, etc. en específico. Ejemplo: El departamento de Dirección



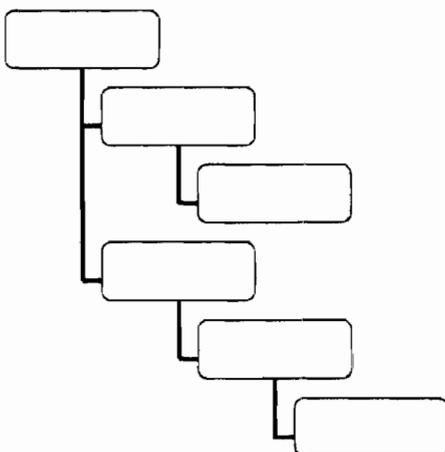
**Horizontales:** Son aquellos cuyo diseño es de izquierda a derecha.



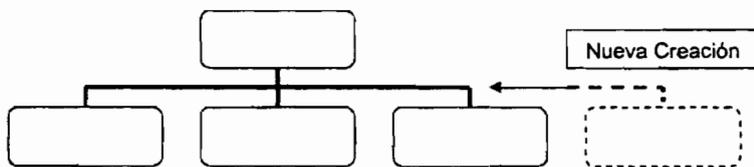
**Verticales:** Son aquellos cuyo diseño muestra la comunicación formal de forma vertical.



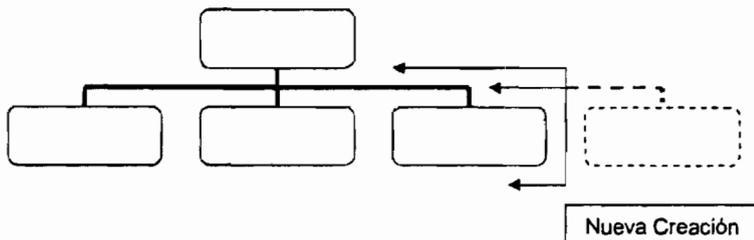
**Escalares:** Son los que se encuentran diseñados en una forma escalar, es decir se muestra en escalafones los niveles jerárquicos.

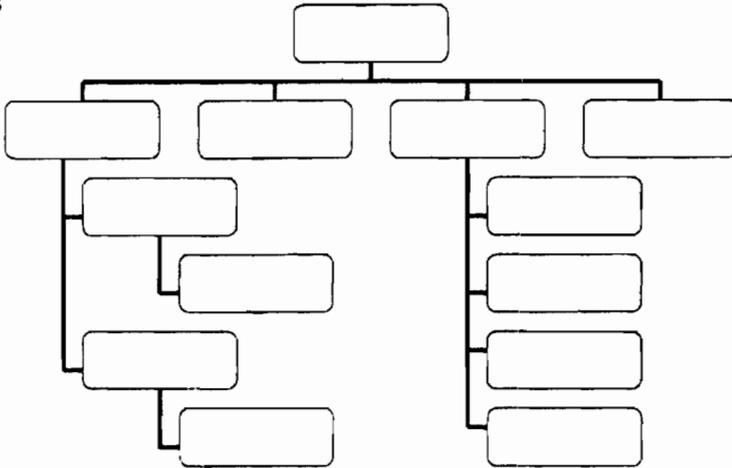


**Estratégicos.** Muestra el diseño de cómo sería la estructura en un proyecto a largo plazo.



**Especiales.** Cuando es algo muy específico, cuando es a prueba.



**Mixtos****3.4 El sistema**

**Arias Galicia:** *“Un sistema es un conjunto de elementos que se encuentran interrelacionados<sup>16</sup>”.*

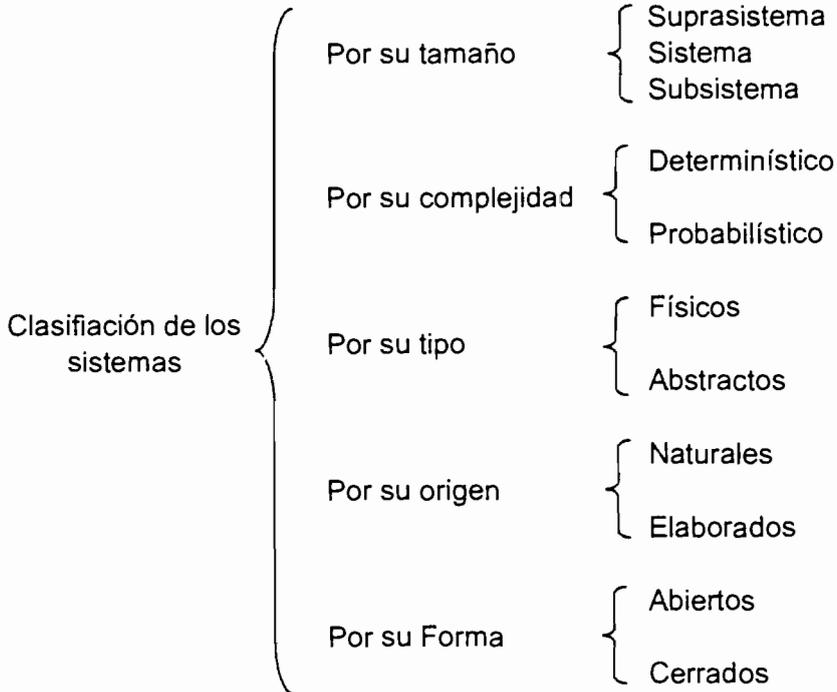
**Gómez Ceja:** *“Es un conjunto de procedimientos (operaciones y métodos) relacionados entre sí que contribuyen a la realización de una función<sup>16</sup>”.*

**Lázaro Víctor:** *“es una serie de funciones, pasos o movimientos encomendados a obtener el resultado que se espera<sup>17</sup>”.*

16. Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Trillas. 1976. P. 13.

17. Gómez Ceja. Guillermo Op. Cit. P. 52

18. Lazzaro, Víctor. Sistemas y procedimientos Diana Mexico. 1989. P. 9.



La primera clasificación de sistemas es la vista anteriormente, es decir los sistemas se clasifican por:

### Su tamaño

Suprasistema: Relación ente dos o más sistemas.

Sistema: Relación ente dos o más elementos ente sí.

Subsistema: Elemento de interrelación.

### Por su complejidad

Sistema determinístico: Es aquel donde se puede determinar su comportamiento.

Sistema probabilístico: En éste existe certidumbre; no se puede dar una predicción exacta y detallada, solo probable.

### Por su tipo

Los físicos: Son los que tratan con objetos o artefactos reales.

Los abstractos: Se representan por medio de símbolos.

### Por su origen

Sistemas naturales: Son formados por un proceso natural.

Sistemas elaborados: Son los creados por el hombre.

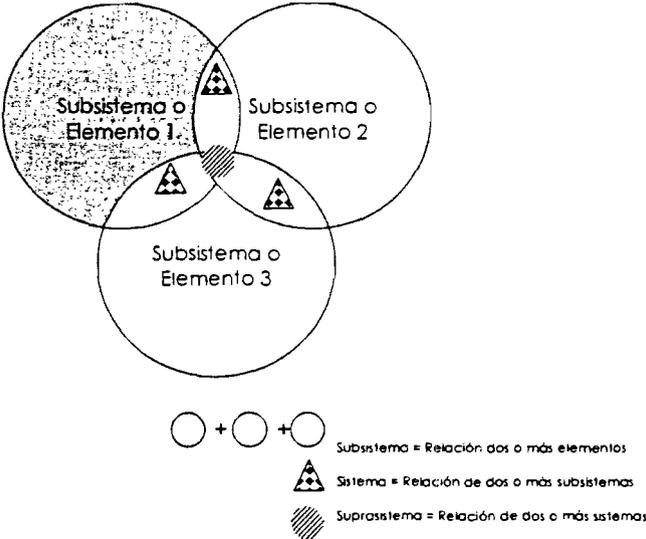
### Por su forma

Sistemas cerrados: Casi no hay interrelación.

Sistemas abiertos: Hay una intensa interrelación ente sus elementos.

Por lo que un sistema es la relación de dos o más elementos ente sí.

Figura 3. Los sistemas



Fuente: Elaboración propia

## **Capítulo IV**

# **Áreas Funcionales**

## Áreas funcionales

Son las áreas de la administración que permiten el logro de los objetivos institucionales.

Para que una organización sea funcional puede tener las siguientes áreas:

- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Mercadotecnia
- ✓ Finanzas
- ✓ Producción u Operaciones.

### 4.1 Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos es una función administrativa cuyo objetivo es: *"Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de ingreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada satisfacción en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección"<sup>20</sup>.*

Áreas de la administración que permiten el logro de los objetivos institucionales.

---

20. Anas Galica Fernando. Ibidem 1983.P-160

Las funciones de recursos humanos son:

Reclutamiento y selección

Contratación

Inducción

Capacitación

Administración de Salarios

Seguridad e higiene.

Servicios al personal

Planeación de recursos Humanos

#### 4.1.1 Reclutamiento y Selección

**Roger H. Hawk:** *“Colocar al hombre adecuado en el puesto adecuado en el momento adecuado”<sup>21</sup>*

**Idalberto Chiavenato:** *“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”<sup>22</sup>*

Por lo que podemos concluir que el reclutamiento es: **“Hacerse llegar de prospectos a ocupar puestos vacantes en la organización mediante diversas fuentes”.**

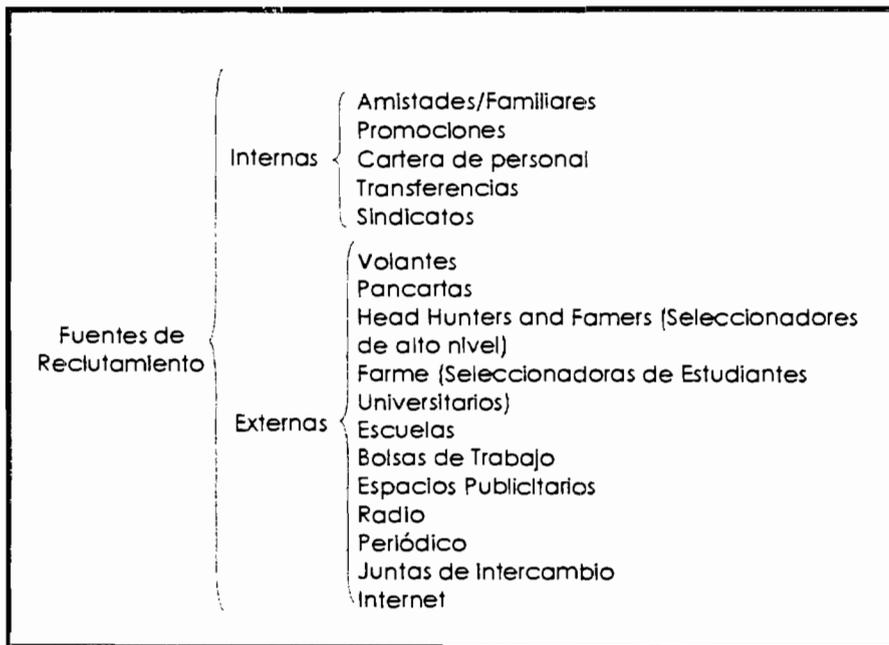
---

21. H. Hawk, Roger Reclutamiento y selección de personal Técnica. S.A. Mexico 1982. P. 11

22. Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos Mc. Graw Hill 2001 P 208

El reclutamiento para ser efectivo se basa en fuentes de reclutamiento que contribuyen a la administración a tener más oportunidades de contacto con posibles prospectos, por lo que aquellos que lleguen ocupar un lugar en la organización, serán aquellos que fueron atraídos por las diversas fuentes de reclutamiento.

Cuadro 7. Fuentes de reclutamiento



Fuente: Elaboración Propia

Dentro de la selección podemos encontrar diversas técnicas que permitirán la reafirmación de lo escrito en el párrafo anterior.

Entre dichas técnicas, encontramos las siguientes:

1. Entrevistas

Inicial o preliminar

Técnica o de conocimientos

De selección

Por competencias laborales

2. Evaluación

Test

Técnica o de conocimientos

Médica

3. Investigación

Laboral

Personal

4. Decisión de selección

#### **4.1.2 Contratación**

La contratación es la etapa que procede a la selección, es la formalización de la relación de trabajo, es decir es aquella que da origen a la relación de trabajo y que se pueda formalizar mediante un contrato de trabajo.

LFT: *“Se entiende por relación de trabajo cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario”* (Título segundo, capítulo primero, artículo 20 párrafo primero)

En cuanto a los tipos de relaciones La ley Federal del trabajo, en el título segundo, artículo 35, establece que: *“Las relaciones pueden ser por obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado. A falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado”*.

Existen diversos contratos, entre éstos encontramos los contratos:

**Contrato individual de trabajo:** *“Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel que por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario”* (Título segundo, capítulo primero, artículo 20 párrafo segundo).

**Contrato colectivo:** *“Contrato colectivo de trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos”* (Título séptimo, capítulo tercero, artículo 386).

De tal modo que los contratos de trabajo son aquellos que estipulan en su contenido las obligaciones y condiciones de la relación de trabajo.

### 4.1.3 Inducción

La inducción es la etapa que sucede a la contratación.

Para **Agustín Reyes Ponce**, es: *“articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada<sup>23</sup>”*.

Inducción es además de la etapa que precede a la contratación, la introducción de la persona al puesto cuyo objeto es reducir el tiempo de adaptación a la organización y de aprendizaje de las actividades propias del puesto.

La inducción se propone que sea de dos tipos; la primera se refiere a la inducción general a la empresa y la segunda se refiere a la inducción particular del puesto.

La primera es aquella donde se dan a conocer al trabajador de nuevo ingreso, los siguientes puntos acerca de la organización a la que pertenece:

La segunda es aquella donde se brindará al nuevo elemento, las actividades a desarrollar en su puesto.

---

23 Reyes Ponce Agustín, Op. Cit. P. 265.

Por lo que la implementación es la ejecución de lo establecido en el plan y el control es la evaluación de la misma con el objeto de encontrar si la información brindada fue asimilada, comprendida y aplicada tanto de la empresa como en el puesto.

La L.F.T. en su título cuarto, capítulo tercero en el artículo 132 párrafo XV, establece que es obligación de los patrones: *“proporcionar capacitación y adiestramiento,...”* y complementa con el párrafo tercero que es obligación de los patrones *“proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, debiendo darlos de buena calidad, en buen estado y reponerlos tan luego como dejen de ser eficientes, siempre que aquellos no se hayan comprometido a usar su herramienta propia...”*

#### 4.1.4 Capacitación

La capacitación puede ser concebida como:

- a) Función administrativa
- b) Proceso de capacitación
- c) Sistema de mejora

a) **Como función administrativa:** es la función administrativa que pertenece a la Administración de Recursos Humanos cuyo objeto es permitir que el capacitado posea las aptitudes y actitudes necesarias para desempeñar su función.

b) **Como proceso de capacitación:** Es el proceso mediante el cual se detectan necesidades respecto a aptitudes y actitudes que a través de técnicas y modelos de capacitación dan como resultado la satisfacción de dichas necesidades.

c) **Como sistema de mejora:** La capacitación es aquella actualización y retroalimentación constante que permite desempeñar adecuadamente el puesto en función de las necesidades y expectativas del mercado, cliente, etc. es decir el contacto con nuevas oportunidades.

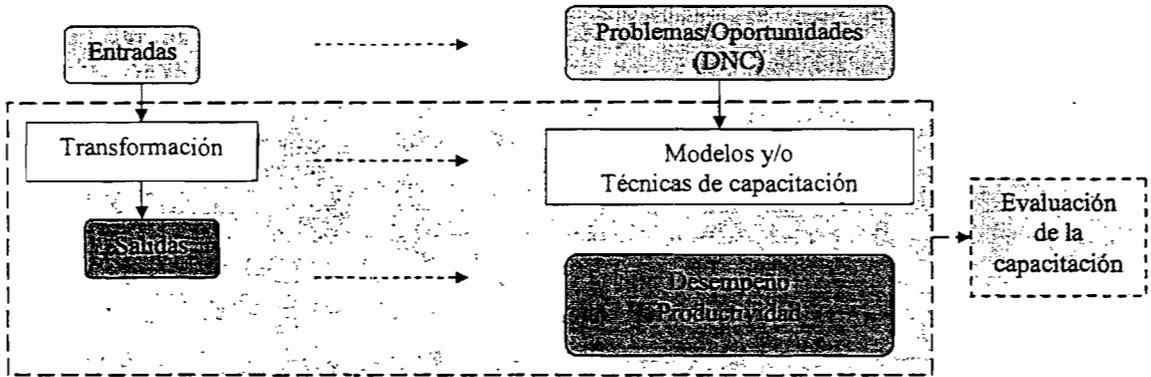
Se clasifica en:

a) **Capacitación interna:** Es aquella que es planeada, implementada y controlada dentro de la organización.

b) **Capacitación externa:** Es aquella que la empresa tiene como necesidad contratar por cuestiones de especialización o costos.

El artículo 153-F de la Ley Federal del Trabajo establece que el objeto de la capacitación es: *“Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva de nueva tecnología en ella; preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad, en general; mejorar las aptitudes del trabajador”*.

Una forma de ver la capacitación como un proceso es aquella que responde a entradas, transformación y salidas ejemplo:



#### 4.1.5 Salarios

**Reyes Ponce**, establece que el salario es *“Toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo<sup>24</sup>”*.

La Ley Federal del Trabajo establece en su artículo 82 que: *“Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo”*.

La Constitución Política establece en su artículo 123 Fracción VII, párrafo único, que; *“Para trabajo igual, debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo o nacionalidad”*.

24. Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal, sueldos y salarios. Edi. Limusa. México. 1973 P. 15.

El salario tiene su parte administrativa y su parte contable, en la parte administrativa, encontramos lo que es la valuación de puestos, políticas de remuneración, etc. y en la parte contable su integración y manejo mediante la nómina. La L.F.T. aclara en su artículo 84 que: *“El salario se integra con los pagos hechos efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.”*

Por ejemplo el puesto de Auxiliar administrativo tiene un salario de \$3,500.00 mensuales y las prestaciones son las que la ley establece, es decir: Vacaciones (6 días por un año trabajado), prima vacacional del 25% y 15 días de aguinaldo.

El salario debe ser dividido entre 30 días para obtener su cantidad diaria lo cual es de \$166.67 y debe ser multiplicado por el factor de integración el cual se determina bajo la siguiente fórmula:

$$\frac{365 + [(6)(25\%)] + 15}{365} = 1.0452$$

Donde se tiene que:

365: No. de días del año

6: No. de días de Vacaciones al año (L.F.T. Art. 76)

25%: Porcentaje de prima vacacional (L.F.T. Art. 80)

15: No. de días de aguinaldo

Obteniendo el salario diario integrado, tenemos que debemos multiplicar el salario base por el factor de integración

$$\frac{\$3,500.00}{30} = \$116.67(1.0452) = \$121.94$$

Y el resultado es que el salario de auxiliar administrativo es de \$121.94.

Podemos clasificar a las prestaciones en dos tipos:

a) Prestaciones de Ley (como en el ejemplo anterior)

b) Prestaciones superiores a la Ley: Donde se presentan los mismos conceptos pero en mayor cantidad, por ejemplo que en vez de 6 días de vacaciones, sean estos 8, en vez del 25% de prima vacacional que sea esta del 40% y en vez de 15 días de aguinaldo, que sean 18.

Para el segundo caso, siguiendo los datos que se pusieron como ejemplo, tenemos que:

Suponiendo que se un salario de \$1,800.00 al mes, tendríamos que:

$$\frac{365 + [(8)(40\%)] + 18}{365} = 1.0580$$

Aplicando la segunda fórmula tendríamos que:

$$\$1.800.00 / 30 = \$60.00(1.0580) = \$63.48$$

## Valuación de puestos

Toda organización requiere para su óptimo desempeño de actividades que en términos laborales es sinónimo de trabajo y el trabajo requiere remunerarse. La cantidad a pagar será aquella que se origine de un estudio de las actividades y lo que conlleva ejecutarla esto es valuación de puestos.

Para **Reyes Ponce** es el *"el sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal"*<sup>25</sup>.

Existen diversos métodos para valorar puestos, ente ellos tenemos:

---

25. Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. P. 40

a) **Alineamiento:** Se ordenan los puestos de una empresa, con el promedio de las series de grado formadas por cada uno de los miembros de un comité de valuación, y con respecto de los puestos básicos.

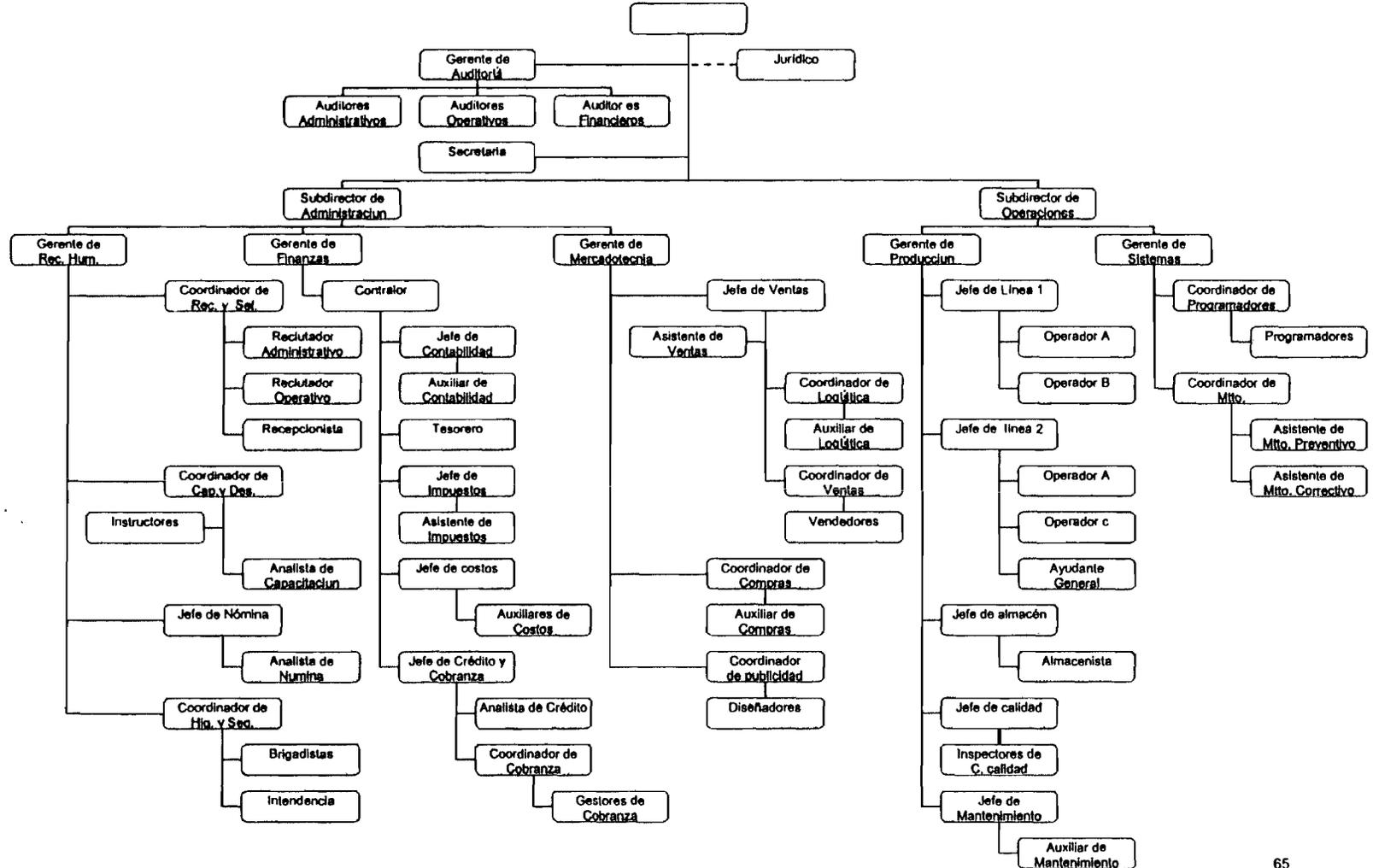
b) **Escalas por grados determinados:** Se basa en tres pasos; 1. Establecer grados de ocupación, 2. Definir los grados y clasificar y 3. Agrupar los puestos a los grados y definiciones anteriores.

c) **Comparación de factores:** En función de factores como esfuerzo, responsabilidad, habilidad y condiciones de trabajo se ordenan los puestos de la empresa.

d) **Por puntos:** Se determinan puntos a los puestos y se operan para obtener rangos de puntos.

Por ejemplo:

Considerando el siguiente organigrama (hipotético) como ejemplo se inicia la valuación por puntos:



Partiendo de que haya un comité de valuación que haya determinado los siguientes **puestos tipo**:

1)	Director
2)	Subdirector
3)	Gerentes
4)	Audidores
5)	Jefes
6)	Coordinadores
7)	Contralor
8)	Tesorero
9)	Inspector de control de calidad
10)	Diseñador
11)	Programador
12)	Reclutador
13)	Instructor
14)	Asistentes
15)	Secretaria de Dirección
16)	Analista
17)	Auxiliares
18)	Vendedor
19)	Gestor de cobranza
20)	Recepcionista

21)	Operario A
22)	Operario B
23)	Operario C
24)	Intendencia
25)	Ayudante General

Se fijan los factores y subfactores a cada puesto tipo con los cuales se van a valorar los puestos, Fernández Arena establece que los factores son:

Cuadro 13. Lista de factores y subfactores.

ESFUERZO		
Actividad	memoria	energía
aplicación	esfuerzo mental	rapidez de comprensión
resistencia	estabilidad mental	vigor
esfuerzo	monotonía	esfuerzo visual
fatiga	coordinación muscular	esfuerzo auditivo
	esfuerzo físico	etcétera

HABILIDAD		
Exactitud (en general)	detalles	habilidad manual
exactitud en cálculos	educación	habilidad mecánica
exactitud en medidas	previsión	capacidad mental
exactitud en selección	originalidad	mentalidad
exactitud en lecturas	inventiva	precisión motora
exactitud en registros	conocimientos del área	requisitos personales
adaptabilidad	pericia	capacidad física
ajuste	criterio propio	precisión
análisis	conocimiento de otras operaciones	experiencia previa
capacidad analítica	conocimiento del equipo	recursos
aptitud	conocimiento del instrumental	adiestramientos
habilidad artística	conocimiento de los métodos	versatilidad
atención a las órdenes	conocimiento de los materiales	circunspección
complejidad	capacidad de mando	prudencia
coordinación	escolaridad	etcétera
cooperación	capacidad de dirección	
desición	destreza manual	

RESPONSABILIDAD		
Evitar demoras	equipo	producto
Políticas de la empresa	buena voluntad	calidad
información confidencial	mantener el ritmo	seguridad de los demás
costo de los errores	material	informes y registros
efectos sobre trabajos subsecuentes	dinero o valores	etcétera

CONDICIONES DE TRABAJO		
Riesgos de accidentes	deterioro del vestido	iluminación deficiente
incomodidad	malos olores	incomodidad físico
riesgos de enfermedades	tensión nerviosa	suciedad corporal
ruidos	falta de ventilación	etcétera

Fuente: Fernández Arena, José Antonio. Op. Cit. P. 174-175

Suponiendo que se tratara del Gerente, tendríamos que los factores y subfactores que integrarían su valuación serían:

Factor	Subfactor
a) Habilidad	Instrucción Experiencia Iniciativa
b) Esfuerzo	Físico Mental
c) Responsabilidad	Equipo o proceso Material o producto Seguridad de los demás Entrabado de otros
d) Condiciones de trabajo	Ambiente de trabajo

Por lo que se obtendría de acuerdo al porcentaje fijado a cada factor y asignando grados del I al V a cada subfactor, la siguiente tabla:

Ponderaciones para valor los puestos en la organización XXYZZ						
%	Factores	Grados				
		I	II	III	IV	V
40	Habilidad					
	1. Instrucción	14	28	42	56	70
	2. Experiencia	15	30	45	60	75
	3. Iniciativa	11	22	33	44	55
10	Esfuerzo					
	4. Físico	10	20	30	40	50
	5. Mental	5	10	15	20	25
45	Responsabilidad					
	6. Equipo o proceso	10	20	30	40	50
	7. Material o producto	7	14	21	28	35
	8. Seguridad de los demás	10	20	30	40	50
	9. En trabajo de otros	13	26	39	52	65
5	Condiciones de trabajo					
	10. Ambiente de trabajo	5	10	15	20	25
100		100	200	300	400	500

Fuente: Anas Galica Fernando. Op. Cit. P 557

Por lo que los factores se describen de la siguiente manera:

### **Habilidad:**

*Instrucción:* Este puesto requiere que el titular posea el nivel de Licenciatura.

*Experiencia:* El puesto requiere experiencia mínima de 5 años como gerente o puesto similar.

*Iniciativa:* Se requiere que el titular posea capacidad de diversificar el negocio y normalizar las acciones al interior de la organización.

### **Esfuerzo:**

*Físico:* El esfuerzo físico es mínimo por ser un trabajo de oficina con actividades que no requieren de un esfuerzo mayor.

*Mental:* Se requiere un esfuerzo de concentración intenso ya que se requiere detectar tanto los posibles como los probables problemas que se presenten en la empresa.

### **Responsabilidad:**

*Equipo o proceso:* Se requiere que sea capaz de establecer sistemas que faciliten los esquemas de trabajo y el flujo de información para que la toma de decisiones sea efectiva.

*Responsabilidad sobre material o producto:* La responsabilidad a este puesto es mínima ya que solo responderá por el equipo de cómputo a su cargo.

*En trabajo de los demás:* Su responsabilidad es muy reducida ya que el grado de riesgo es mínimo por tratarse de un trabajo de oficina donde no corre riesgos mayores.

### **Condiciones de trabajo**

*Ambiente de trabajo:* El ambiente de trabajo al que estará sometido el titular de este puesto es óptimo ya que el ruido es mínimo, no está expuesto a sustancias nocivas, por tratarse de un trabajo de oficina.

Una vez realizada la conceptualización de los factores se procede a asignarle puntuación que determine cuantos puntos equivale el puesto, esto se toma de acuerdo al concepto y se requiere hacer uso del grado, en el ejemplo del gerente, el factor de instrucción debe ser el más alto de los grados por tratarse de un nivel universitario por lo

que le corresponderá la puntuación más alta y que en este caso es de 70 puntos, para ilustrar lo mencionado tendríamos que:

Subfactor	Grado	Puntuación
Instrucción	V	70
Experiencia	IV	60
Iniciativa	V	55
Físico	I	10
Mental	V	25
Equipo o proceso	V	50
Material o producto	II	14
Seguridad de los demás	I	10
Entrabado de otros	III	39
Ambiente de trabajo	I	5
Total		338

Fuente: Arias Galicia Fernando Op Cit P 559

De tal suerte que todos los puestos deben de valuarse y obtener su puntuación para poder determinar su equivalente en unidades monetarias. Por ejemplo con los puestos tipo que se vieron anteriormente, supóngase que estos fueron los resultados:

No.	Puesto	Puntos	Salario Diario
1	Director	712	\$825,00
2	Subdirector	503	\$517,00
3	Gerentes	338	\$354,00
4	Audidores	304	\$314,00
5	Jefes	298	\$290,00
6	Coordinadores	276	\$272,00
7	Contralor	300	\$216,00
8	Tesorero	284	\$281,00
9	Inspector de control de calidad	266	\$191,00
10	Diseñador	242	\$182,00
11	Programador	260	\$190,00
12	Reclutador	247	\$187,00
13	Instructor	256	\$182,00
14	Asistentes	215	\$175,00
15	Secretaria de Dirección	198	\$150,00
16	Analista	155	\$129,00
17	Auxiliares	142	\$110,00
18	Vendedor	127	\$87,00
19	Gestor de cobranza	120	\$82,00
20	Recepcionista	133	\$92,00
21	Operario A	128	\$85,00
22	Operario B	113	\$80,00
23	Operario C	106	\$72,00
24	Intendencia	82	\$50,00
25	Ayudante General	64	\$50,00
Total		5869	\$5.163,00

De acuerdo al procedimiento que establece Fernández Arena\*, el siguiente paso es restar el máximo en puntos menos el mínimo en puntos y el resultado se divide entre los grados que se deseen realizar.

\* Fernández Arena, José Antonio. Op Cit. P. 176-177

Es decir:

Máximo en puntos:	712
Mínimo en puntos:	<u>64</u>
Diferencia	648

Y deseamos hacer **20** grados por ejemplo:

$$\text{Puntos por cada grado } \frac{648}{20} = 32$$

Y se realiza lo mismo en los salarios

Máximo en salario:	825
Mínimo en salario:	<u>50</u>
Diferencia	775

$$\frac{775}{20} = 41$$

Con los datos anteriores se establece la siguiente tabla por grados:

Puntos:

$$\text{Lim.Sup.} = \text{Lim.Inf.} + 32$$

Salario

$$\text{Lim.Sup.} = \text{Lim.Inf.} + 41$$

Grado	Puntos		Salarios	
	Lim. Inf.	Lim. Sup.	Lim. Inf.	Lim. Sup.
1	64	96	\$64,00	\$105,00
2	97	129	\$106,00	\$147,00
3	130	162	\$148,00	\$189,00
4	163	195	\$190,00	\$231,00
5	196	228	\$232,00	\$273,00
6	229	261	\$273,00	\$314,00
7	262	294	\$315,00	\$356,00
8	295	327	\$357,00	\$398,00
9	328	360	\$399,00	\$440,00
10	361	393	\$441,00	\$482,00
11	394	426	\$483,00	\$524,00
12	427	459	\$525,00	\$566,00
13	460	492	\$567,00	\$608,00
14	493	525	\$609,00	\$650,00
15	526	558	\$651,00	\$692,00
16	559	591	\$693,00	\$734,00
17	592	624	\$735,00	\$776,00
18	625	657	\$777,00	\$818,00
19	658	690	\$819,00	\$860,00
20	691	723	\$861,00	\$902,00

#### 4.1.6 Higiene y seguridad

**Meza Sánchez Sergio:** *“Es la especialidad profesional que se ocupa de preservar la salud de los trabajadores en su tarea”<sup>26</sup>”.*

**Josué Salgado Benítez:** *“Es el conjunto de conocimientos técnicos dedicados a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales que puedan causar enfermedades o deteriorar la salud”<sup>27</sup>”.*

**Es el conjunto de técnicas aplicadas para el estudio, prevención y control de los accidentes.**

---

26. Meza Sánchez, Sergio. Higiene y seguridad industrial. IPN. México.2002. P 10

27. Salgado Benitez, Josué. Higiene y seguridad industrial. IPN. México.2002. P 12

#### 4.1.7 Planeación de recursos humanos.

La planeación de recursos humanos es una de las funciones más complejas que pueda integrar al departamento de Personal o de Recursos Humanos, por lo regular ésta función es llevada a cabo por un área específica de planeación o en su caso por algún integrante del área con nivel directivo, dependiendo el tamaño de la organización.

Para poder planear los recursos humanos se consideran factores del microambiente o contexto interno de la empresa, así como factores macroambientales o del entorno de la organización, a continuación se muestran algunos de los factores a considerar.

Microambiente	Macroambiente
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollo de nuevos productos</li> <li>-Proyección de Ventas (ingresos)</li> <li>-Reducción de costos</li> <li>-Inserción de tecnologías productivas o de la información</li> <li>-Productividad</li> <li>-Estabilidad laboral de la organización</li> <li>-Cultura corporativa</li> <li>-Clima organizacional</li> <li>-Estructura y sistemas organizacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La tasa de inflación</li> <li>-Tasa de desempleo</li> <li>-Patrones de consumo</li> <li>Paridad de monedas</li> <li>-Proyección de tasas de impuestos</li> <li>-Política monetaria</li> <li>-Escolaridad de la población</li> <li>-Evolución de la población económicamente activa</li> <li>-Tasa de natalidad y mortalidad</li> <li>-Programas de seguridad social</li> <li>-Ingreso per cápita</li> </ul>

Fuente: Anas Galicia Fernando. Op Cit. P. 327

## 4.2 Mercadotecnia

Según Philip Kotler es: *“La mercadotecnia es una actividad humana cuya finalidad consiste en satisfacer las necesidades y deseos del ser humano mediante procesos de intercambio”<sup>28</sup>*

**Área funcional de la administración que se encarga de todo aquello relacionado con el mercado de la entidad.**

Las funciones más comunes que encontramos son:

Investigación de mercados  
Ventas  
Promoción  
Distribución y Logística  
Publicidad  
Relaciones Públicas



### 4.2.1 Investigación de mercados:

Para Stanton es: *“la obtención, interpretación y comunicación de información, orientado a las decisiones, la cual se emplea en el proceso estratégico del marketing”.*

28. Kotler, Philip. Mercadotecnia. Prentice Hall. Editorial Hispanoamericana. México. 1989 P. 4

Para **Laura Fisher** es: *“Es el proceso sistemático para obtener información que va a servir al administrador a tomar decisiones para señalar planes y objetivos”<sup>29</sup>*

Por lo que se puede concluir que la investigación de mercados es la función de la mercadotecnia cuya finalidad es conocer las características de un mercado determinado y decidir en función de la información que se obtenga de él.

La investigación de mercados, obedece a un proceso cuyas etapas básicas son:

1. **Planteamiento del problema:** Se determina mediante un enunciado, la situación, problema que se desea investigar o resolver.
2. **Determinación de fuentes de información:** Se enuncian las fuentes a que se acudirán para obtener información preliminar sobre el posible mercado.
3. **Determinación de la población:** De acuerdo a la información del punto anterior, se establece la población o el *“público”* al que estará orientada la investigación, es decir; es el universo a estudiarse.

---

29. Fisher, Laura. Mercadotecnia, P. 31

4. **Determinación de la muestra:** Del público objetivo se determinará el tamaño de la muestra. La muestra es una parte que hace referencia a todo el universo, es decir; es una muestra representativa. Existen dos tipos de muestreo, el probabilístico y el no probabilístico.
5. **Recopilación de la información:** Es la etapa más importante del proceso de investigación, entre las técnicas más usuales se encuentran, la observación y la encuesta:
6. **Análisis de la información:** Se presentan los datos para su codificación, tabulación y graficación.
7. **Presentación de resultados:** Es el informe final de los resultados de la investigación. Se presenta al solicitante del estudio de manera escrita, verbal y mediante una junta.

#### 4.2.2 Ventas

*“Es una orientación administrativa que supone que los consumidores no comprarán normalmente lo suficiente de los productos de la compañía a menos que se llegue hasta ellos mediante un trabajo sustancial de promoción de ventas<sup>30</sup>”*

Esta área se encarga ente otras funciones, de:

---

30. Kotler, Philip. Op. Cit. P. 14

- A) Prospectar nuevos clientes
- B) Elaborar pronósticos de ventas
- C) Distribución de los productos o servicios producidos

### 4.2.3 Publicidad

Para **Wells William**: *“Es comunicación impersonal pagada por un anunciante identificado que usa los medios de comunicación con el fin de persuadir a una audiencia o influir en ellas<sup>31</sup>”.*

Para **Salvador Mercado**: *“Consiste en aquellas actividades dedicadas a informar e influir en los consumidores potenciales para comprar los productos o servicios ofrecidos al público por el publicitario<sup>32</sup>”.*

#### Publicidad

(1): Función de la mercadotecnia que se refiere a la comunicación y que específicamente está orientada hacia un público objetivo.

(2): Técnica de la mercadotecnia y a su vez de la comunicación comercial que se encarga de difundir información del bien o servicio, es pagada por un patrocinador y se publicita en un medio.

La diferencia entre publicidad y propaganda es que la propaganda es no tiene fines lucrativos.

---

31. Wells William. Publicidad, principios y prácticas. Editorial Pearson educación. México. 1996. P. 12

32. Mercado. Salvador. Publicidad estratégica. Editorial PAC. México. 2000. P. 67

## Clasificación de la publicidad

La publicidad se clasifica en:

**Informativa:** Con carácter únicamente de informar, de hacer del conocimiento general algo propio de una organización.

**Persuasiva:** Con fin de lucro, trata de persuadir (convencer) al consumidor de adquirir el bien o servicio.

**Recordatorio:** Es de carácter repetitivo, tiene como objeto que el consumidor no olvide la marca o bien el bien producto que ofrece la organización.

## Medios Publicitarios

Los medios publicitarios son aquellos que se utilizan para publicar los bienes y/o servicios que ofrece la organización y son:

Medios publicitarios				
Visual	Auditivo	Impreso	Otros/Mixtos	
T.V. Vídeos	Radio CD`s	Flyers/Volantes Revistas Periódicos Insertos	Circulantes Autos Caravanas Autobuses	Electrónicos E-mail Suscripciones Banners Emergente

La publicidad es necesaria para el logro de las ventas ya que entre más esté expuesto el bien o servicio con su posible consumidor o usuario, las posibilidades de intercambio aumentan.

#### 4.2.4 Relaciones Públicas

Las relaciones públicas se interpretan como:

Relación: Interacción de dos o más elementos

Públicas: Referente a un público objetivo

**John E. Marston:** *“Es la comunicación planificada y persuasiva destinada a influir sobre un público considerable<sup>33</sup>”.*

**Jorge Ríos Szalay:** *“Es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones ente miembros de la organización y los demás sectores de opinión pública o públicos tales como proveedores, clientes, inversionistas, gobierno y público en general, a fin de proyectar ante ellos una imagen favorable de la organización que contribuya al alcance de objetivos de esta<sup>34</sup>”.*

**Las relaciones públicas ayudan a la organización por medio de actividades que tienden a mantener y/o mejorar la imagen institucional y es un medio implícito de promoción de ventas.**

Por ejemplo, el concepto de empresa socialmente responsable.

---

33. Marston E. John. Relaciones públicas modernas. Editorial Pearson. México. 2003. P. 16

34. Ríos Szalay, Jorge. Relaciones públicas su administración en la organización. Editorial Trillas. México. 2000. P. 13

### 4.2.5 Promoción

Para **Kotler** son: *“Incentivos a corto plazo para alentar las compras o ventas de un producto o servicio<sup>35</sup>”*.

Son las actividades encaminadas a promover el bien o servicio. La promoción es el medio en el cual se basa la venta para su ejecución.

#### **Tipos de promoción:**

A) **Muestras:** Son el bien o servicio o parte de el, que se brinda al consumidor para que lo conozca y tienda a consumirlo.

B) **Cupones de descuento:** Es un sistema por medio del cual, se logra un acercamiento con el consumidor y mediante un agradable descuento sobre el precio de venta se logra su preferencia y consumo.

C) **Premios:** Es la forma de alentar las ventas mediante la premiación al consumidor por la compra de un producto o servicio, en esta forma, se le reconoce su preferencia.

D) **Canjes:** Es la forma de promoción que se basa en la expectativa, en la esperanza, y que por medio de la acumulación de algo, se “acumula” la oportunidad para después lograr el bien o servicio deseado.

---

35. Kotler, Philip. Op. Cit. P. 47

E) **Concursos:** Es la forma de la promoción que hace que el consumidor concurse por el bien o servicio, logrando así una mayor lealtad hacia el producto, se puede presentar por medio de rifas y juegos.

#### 4.2.6 Distribución y logística

**Stanton:** *“Son los canales por los cuales se transfiere la propiedad de los productos al cliente y en muchos casos los medios por los que los bienes se mueven de donde se producen a donde los compra el usuario final”<sup>36</sup>.*

**José Orlando:** *“Todas aquellas decisiones y actividades que desarrolla necesariamente una empresa para lograr la transferencia de los productos que elabora desde su lugar de origen hasta su lugar de uso definitivo, no siendo significativo el número de intermediarios que intervienen”<sup>37</sup>.*

*Es la capacidad de movilizar grandes cantidades de productos en tiempos y medios adecuados.*

---

36. Stanton, Mc. Graww Hill. 2004. P. 208. P. 19

37. Orlando Juan José y González Daniel. Distribución y Marketing. Editorial Macchi. México. 1997. P. 34

### 4.3 Finanzas

**Münch Galindo**, es una función administrativa cuyo objetivo es: *“el máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros<sup>38</sup>”*.

Las funciones de la administración financiera, son las siguientes:

<b>Contraloría</b>	<b>Financiamiento</b>
Contabilidad Costos Presupuestos Crédito y Cobranzas	Planeación financiera Relaciones financieras

#### 4.3.1 Contraloría

La contraloría como su nombre lo indica es el mantenimiento del control de las operaciones económicas que se hagan en la organización.

##### 4.3.1.1 Contabilidad

**Cristóbal de Río** Establece que: *“Es el registro, control e información de las operaciones realizadas; es decir, resulta ser la obtención de la información financiera<sup>39</sup>”*.

38. Münch Galindo, Lourdes. Op. Cit. P. 5454.

39. Del Río, Cristóbal. Costos I. Editorial ECAFSA. México. 2000. P. 3

**Lara Elías** dice que: *“Es la disciplina que enseña las normas y los procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por las unidades económicas constituidas por un solo individuo o bajo la forma de sociedades civiles o mercantiles<sup>40</sup>”*.

**Torres Tovar, Juan Carlos** indica: *“Es el medio que por sus métodos y técnicas, permite controlar y visualizar a través de estados financieros, información clara, veraz y oportuna de todos los recursos de la entidad y solo así poder tomar decisiones conscientes de sus consecuencias<sup>41</sup>”*.

Para el registro de las operaciones de una entidad, es necesario establecer los registros.

Tales registros son las cuentas y se encuentran agrupadas en tres grandes rubros que son:

El activo: *“Representa todos los bienes y derechos que son propiedad de la empresa”*

El pasivo: *“Representa todas la deudas y obligaciones a cargo de la empresa”*

El capital se encuentra dividido en dos tipos:

---

40. Lara, Elías. Contabilidad, primer curso. Editorial Trillas. 1992. P. 9

41. Torres Tovar, Juan Carlos. Contabilidad I. Editorial Diana. México. 1976. p. 18

Capital social: “Es el importe total que han comprometido a aportar las personas que constituyen una sociedad”

Capital contable: “Es la diferencia aritmética ente el activo y el pasivo<sup>42</sup>”

A su vez estos grupos se clasifican en:

<b>Activo</b>		
<b>De acuerdo a su grado de disponibilidad</b>		
<b>Clasificación</b>	<b>Significado</b>	<b>Cuentas</b>
Circulante	Bienes y derechos que están en rotación o movimiento constante y de fácil conversión en dinero en efectivo	Caja
		Bancos
		Almacén o mercancías
		Clientes
		Documentos por cobrar
		Deudores Diversos
Fijo	Bienes y derechos que tienen cierta permanencia, adquiridos con el propósito de usarlos y no venderlos	Terenos
		Edificios
		Mobiliario y equipo
		Equipo de reparto o de entrega
		Maquinaria
		Depósitos en garantía
		Acciones y valores
Diferido	Gastos pagados por anticipado, por los que se espera recibir un servicio aprovechable posteriormente	Gastos de instalación
		Papelería y útiles
		Propaganda y publicidad
		Primas de seguro
		Rentas pagadas por anticipado
		Intereses pagados por anticipado

42. Lara. Elias. Op. Cit. P. 13-14

Pasivo			Capital
De acuerdo a su grado de exigibilidad			Cuentas
Clasificación	Significado	Cuentas	
Circulante	Deudas y obligaciones que venzan en un plazo menor de un año	Proveedores	Capital social
		Documentos por pagar	Capital contable
		Acreedores diversos	
Fijo	Deudas y obligaciones con vencimiento mayor a un año a partir de la fecha del balance	Hipotecas por pagar	
		Documentos por pagar (a largo plazo)	
Diferido	Cantidades cobradas anticipadamente por las que se tienen la obligación de proporcionar un servicio y que son convertibles en utilidades conforme pasa el tiempo	Rentas cobradas por anticipado	
		Intereses pagados por anticipado	

Elaboración propia con información de Lara, Elías. Op. Cit. P. 13,14 y 27

#### 4.3.1.2 Costos

Se dice que los costos es lo que le cuesta a una organización la producción de un bien o servicio.

Para Raúl Cárdenas y Nápoles: *“Puede significar la suma de esfuerzo y recursos que se han invertido para producir algo<sup>43</sup>”*.

Elementos del costo:

Los elementos del costo son:

**Mano de obra:** Es el trabajo realizado por la personas en la transformación de insumos en productos terminados.

43. Cárdenas y Nápoles, Raúl. Presupuestos y Teoría práctica. Mc. Graw Hill. México. 2002 P. 9

**Materias Primas:** Son los materiales, insumos que se requieren en para la producción de productos terminados.

**Gastos indirectos:** Son aquellas erogaciones que son necesarias para la fabricación de productos y que no tienen que ver con la mano de obra ni con las materias primas, estos son gastos de Luz, Agua, Teléfono, Renta, etc.

#### 4.3.1.3 Presupuestos

**Münch Galindo:** *“Es un esquema escrito de tipo general y/o específico que determina por anticipado en términos cuantitativos (monetarios y no monetarios) el origen y asignación de los recursos de la empresa, para un período específico<sup>44</sup>”.*

**Cristóbal del Río:** *“Es un conjunto de pronósticos referentes a un lapso precisado<sup>45</sup>”.*

**Es la asignación económica a una actividad futura.**

#### 4.3.1.4 Crédito y Cobranza

Establece sistemas de crédito y procedimientos de cobranza.

Es preciso conceptualizar al crédito y a la cobranza por separado.

---

44. Münch Galindo Lourdes Ibidem P. 96

45. Del Río Cristóbal. El presupuesto. ECAPSA. 2000. P. 6

**Crédito:**

**John W. Seder:** *“El crédito es limitado, personal, intangible y que está basado en la confianza, y agrega es un medio de intercambio de aceptación limitada. No está a disposición de todos<sup>46</sup>”.*

**Ettiger y Golieb:** *“Es un derecho presente a pago futuro<sup>47</sup>”.*

**4.3.2 Financiamiento**

**Haime Levy, Luis:** *“El financiamiento empresarial se refiere a la consecución de recursos para la operación o para proyectos especiales de la organización. No importa la fuente de esos recursos ni el objetivo en su aplicación, el simple hecho de conseguir recursos o generarlos en forma adicional proporciona un financiamiento<sup>48</sup>”.*

El financiamiento es la obtención y/o generación de recursos financieros para su disposición dentro de la organización.

El financiamiento al ser la obtención de recursos, requiere que estos recursos tengan un “lugar” a donde recurrir, este lugar son las fuentes de financiamiento.

---

46. W. Seder, John. Crédito y Cobranza. Editorial Continental S.A. de C.V. México. 1993. P. 9-1

47. R.P. Ettiger y E. Golieb, David. Crédito y Cobranza. Editorial CECSA. México 2001. P. 26

48. Haime Levy, Luis. Plantación estratégica de las fuentes de financiamiento. Ediciones Fiscales. ISEFSA. México 1992. P. 31

Las fuentes de financiamiento es de dónde se puede recurrir para hacer el financiamiento efectivo.

Existen diversas fuentes de financiamiento de acuerdo a su clasificación se encuentran:

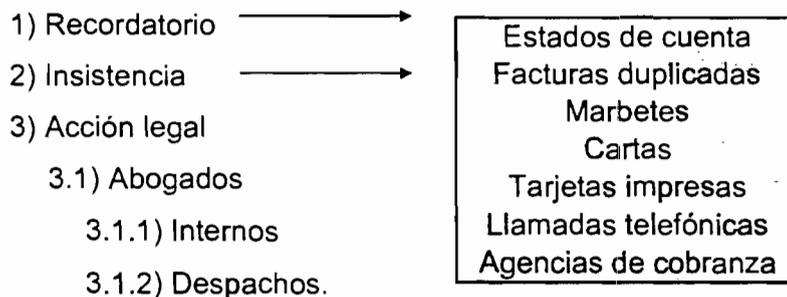
Fuentes autogeneradoras

Fuentes internas de financiamiento

Fuentes externas de financiamiento

**Cobranza:** Se puede decir que proviene del verbo cobrar que determina la recuperación de un préstamo ya sea en su forma monetaria o en prenda.

Etapas del proceso de cobranza:



La cobranza es el sistema por excelencia que abastece de recursos económicos a la organización para su operación financiera.

### 4.3.2.1 Planeación financiera

**Abraham Padormo:** *“Parte de la administración financiera que tiene por objeto evaluar el futuro de un organismo social<sup>65</sup>”.*

**Weston:** *“La planeación y control financiero implican el uso de proyecciones basadas en normas y en un proceso de retroalimentación y ajuste para mejorar el desempeño<sup>49</sup>”.*

**Es anticipar escenarios futuros en materia financiera de una organización y elegir por el más apropiado.**

Para lograr tal proyección se basa en fórmulas financieras que indican la situación financiera de la empresa. Seguido, se utilizan las razones financieras para determinar la salud de la organización.

---

49. Padormo, Abraham. Planeación Financiera. ECASA. México. 1993. P. 15

## 4.4 Producción

**Münch Galindo** la producción: *“formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones materiales y herramientas requeridas”*<sup>50</sup>.

Las funciones de producción son:

Ingeniería de planta	Fabricación	Ingeniería del producto	Ingeniería Industrial	Planeación y control de la producción	Control de calidad	Abastecimientos
Diseño de instalaciones y sus especificaciones Mantenimiento y control del equipo	Manufacturas Servicios	Diseño del producto Pruebas de ingeniería Asistencia a mercadotecnia	Estudio de métodos Medida del trabajo Distribución de la planta	Programación Informes de avances de la producción Estándares	Normas y especificaciones Inspección de prueba Registros de inspecciones Métodos de recuperación	Tráfico Embarque Compras locales e internacionales Control de inventarios Almacén

### 4.4.1 Proceso productivo

Proceso productivo: Conjunto de actividades u operaciones que se requieren para fabricar un producto. Consiste básicamente en tres etapas:

Etapa	Factor básico
Entradas	Insumos
	Materias Primas
Transformación	Mano de Obra
	Sistema de producción
Salidas	Productos terminados

50. Münch Galindo, Lourdes Op Cit. P 52

El sistema de producción se puede considerar como un almacén, dentro del cual puede ocurrir la creación del valor, en el cual en un extremo se encuentran los insumos o entradas y en el otro los productos o salidas.

Esto se realiza de acuerdo a las necesidades de cada quien y de cada empresa. Aún cuando los sistemas de producción varían con las diferentes industrias, puede aplicarse el concepto de sistema de producción a cualquier actividad cuyo resultado sea producto o servicio.

#### **4.4.2 Programación de producción**

Planeación de producción: Conjunto de planes que se realiza con pronóstico de integrar y controlar la maquinaria, los materiales y la mano de obra que se requieren para cumplir con el requerimiento de ventas, en cantidad y fecha que lo solicite el cliente.

Programa de producción: La función de programar consiste en asignar una fecha a cada una de las actividades que se realizarán para cumplir con el plan de producción.

#### **4.4.3 Inventarios**

Los inventarios son la cantidad de materiales, materias primas, productos en procesamiento, productos terminados que tiene una empresa para su operación.

Los inventarios se integran por las siguientes funciones:

Función de compras: Se refiere al abastecimiento de inventarios  
 Función de almacén: Se refiere al resguardo de los inventarios  
 Función administrativa: Se refiere a las políticas y procedimientos para controlar los inventarios.  
 Función contable: Se refiere al control mediante sistemas de inventarios tales como: UEPS, PEPS y Promedios.

#### 4.4.3.1 Compras

**Velázquez Mastretta:** *“Es la función de la administración de materiales que se encarga de hacer todas las compras requeridas en el momento debido, en cantidad y calidad requeridas<sup>51</sup>”.*

**Leenders Michell:** *“El término de compras describe el proceso de comprar: considerando la necesidad, localizando y seleccionando un proveedor, negociando un precio y otros términos pertinentes, dando seguimiento hasta asegurar su envío<sup>52</sup>”.*

Es la adquisición de materias primas, materiales indirectos, maquinaria y servicios que son necesarios para mantener en operación a una empresa.

---

51. Velázquez Mastretta, Gustavo. Administración de la Producción. Editorial Trillas. P. 185

52. Leenders, Michell Et. Al. Administración de compras y materiales. CECSA. México.1996. P. 4

## Funciones del área de compras

Reposición y análisis de requisiciones  
Solicitar cotizaciones a los proveedores  
Negociación de las condiciones de compra  
Asignación de las órdenes de compra  
Seguimiento de las órdenes de compra  
Verificar y registrar la entrega de materiales  
Proporcionar documentación para el pago a proveedores  
Localización y desarrollo de proveedores  
Elaboración de reportes sobre las actividades de compra

Almacén

**Velásquez Mastretta:** *“Función de la administración de materiales que se encarga en establecer, poner en efecto y mantener las cantidades más ventajosas de materias primas, materiales y productos, empleando para tal fin las técnicas, los procedimientos y los programas mas convenientes a las necesidades de la empresa<sup>53</sup>”.*

**Se puede decir que es la función de la administración de inventarios que se encarga del resguardo físico de los mismos.**

---

53. Velásquez Mastretta, Gustavo. Op. Cit. P. 185

## **Funciones de almacén**

Recepción de materiales

Registros de entrada y salidas de materiales

Resguardo del material

Verificación de condiciones físicas del almacén

### **4.4.5 Control de Calidad**

#### **Calidad**

Es el conjunto de atributos y propiedades que debe tener un producto o servicio para satisfacer las necesidades de los clientes.

#### **4.4 Control de calidad**

Es un conjunto de técnicas y actividades que se deben desarrollar para el diseño y fabricación de un producto.

#### **Aseguramiento de calidad**

Es una actividad que permite la conformidad de los productos de acuerdo a las especificaciones y necesidades de los clientes.

## **Sistema de calidad**

Es un conjunto de elementos, procedimientos y recursos necesarios para la implantación de la administración de calidad

## **Cultura de calidad**

Es el conjunto de valores, hábitos, prácticas y herramientas que permiten a los miembros de la organización para contribuir con el logro de los objetivos.

## **Norma ISO 9000**

ISO 9001-2000: Esta norma es el conjunto de deberes que debe de aplicar la empresa para contener un sistema de gestión de la calidad.

## **Control estadístico de calidad (CEP)**

Es una técnica estadística que nos permite mantener un proceso de producción dentro de los límites establecidos, el **CEP** se representa por medio de gráficas que se elaboran con información que se toma de los procesos de producción, el objeto del CEP es prevenir defectos o problemas que se presentan en los procesos de una empresa manufacturera de servicio.

#### **4.4.5 Mantenimiento**

Es la función de la administración de producción que se encarga de mantener y/o asegurar el óptimo rendimiento del equipo para producir.

El mantenimiento se clasifica en:

**Mantenimiento preventivo:** Son actividades encaminadas a vigilar constantemente el rendimiento de los equipos productivos, este se presenta por lo regular en un programa de mantenimiento ya sea anual, semestral, o cualquier otro período, dependiendo de las necesidades de la empresa.

**Mantenimiento correctivo:** Son las actividades encaminadas a determinar que piezas del equipo o que equipos, deben reemplazarse.

## **Capítulo V**

# **Los manuales como instrumentos de la planeación.**

### 5.3 Los manuales

*Manuales, "Los manuales son documentos que permiten plasmar y concretar la mentalidad directiva, sistematizando las actividades que en dicha organización se realizan"<sup>54</sup>*

**Para Joaquín Rodríguez Valencia,** un manual es: *"Un documento en el que se encuentra de manera sistemática; las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad"<sup>55</sup>*

**Para Benjamín Franklin:** *"Son los documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, la información de una organización (antecedentes, legislación, organización, objet . políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas"<sup>56</sup>.*

Podemos concluir que un manual es:

<b>Factor</b>	<b>Descripción</b>
Un documento formal	Un documento debidamente elaborado, revisado y autorizado para su adecuada ejecución de su contenido.
Un medio de comunicación	Donde se encuentra información sobre el desempeño del trabajo
Un medio de consulta	Cuya actualización permite a sus usuarios disponer de información oportuna, veraz y confiable.

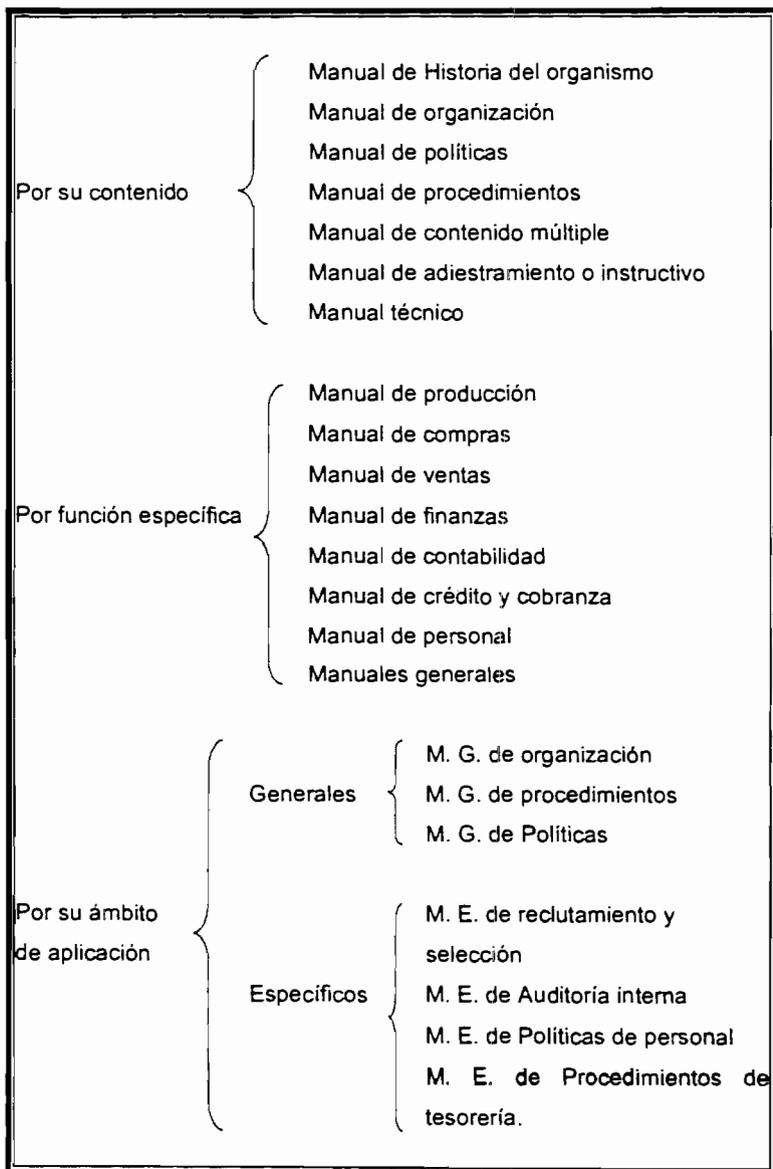
54. Horta Guerrero Laura y Solís Terrazas Susana. Op. Cit. P.65

55. Rodríguez Valencia, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. México. Efcasa. 1992. P. 161

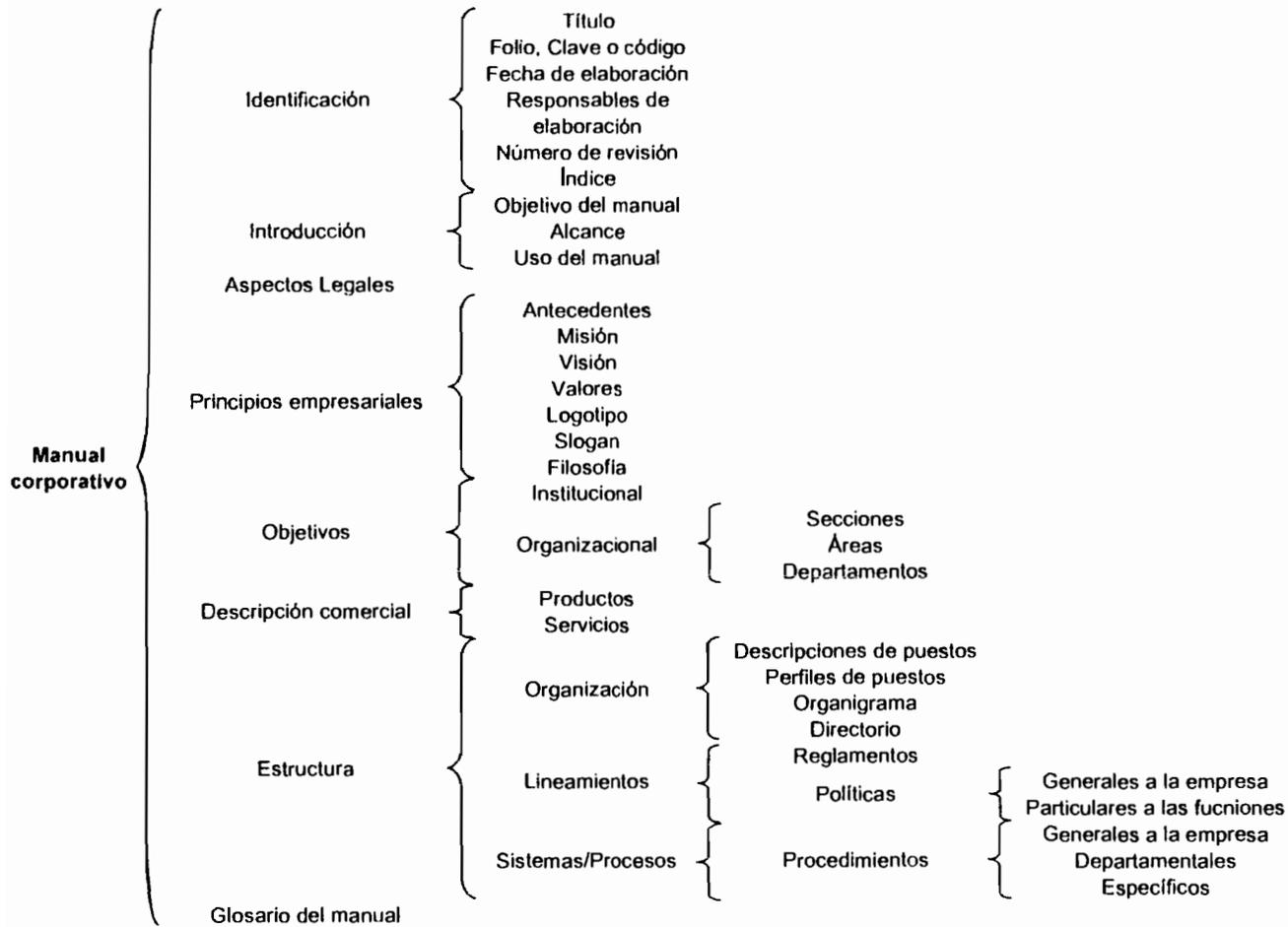
56. Franklin F. Ennque Benjamín. Manuales administrativos. Guía para su elaboración. México. UNAM. 1997. P115

## Clasificación de los manuales

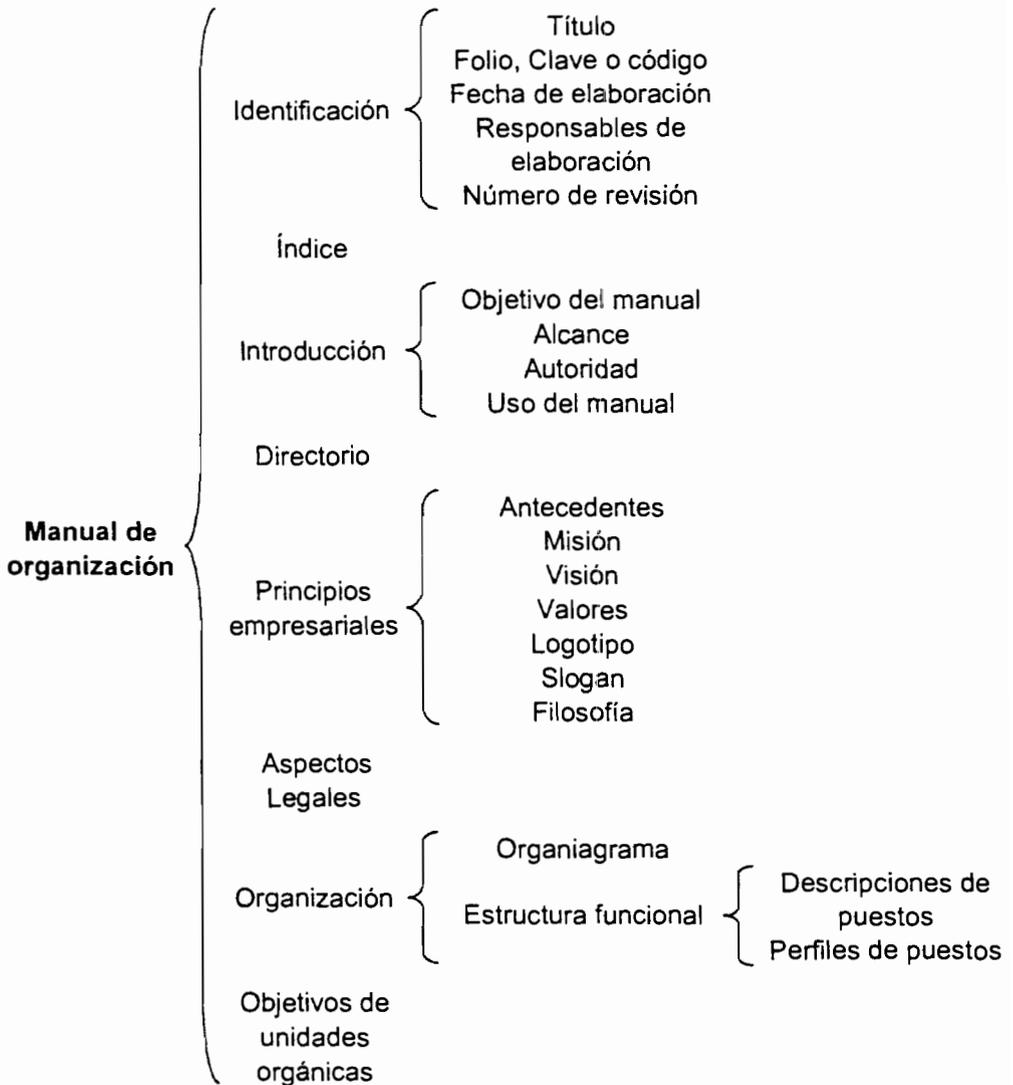
Los manuales se clasifican de la siguiente manera:



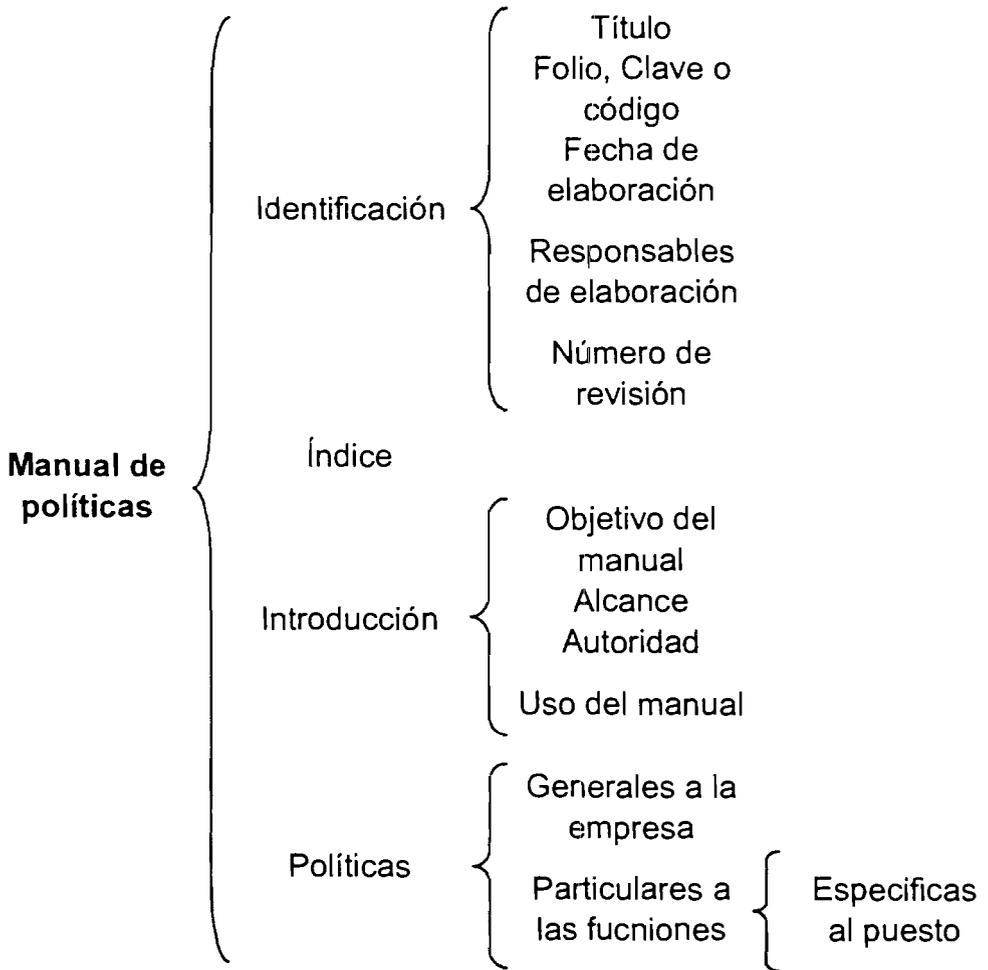
Fuente: Horta Guerrero Laura y Solis Terrazas Susana. P. 69,70



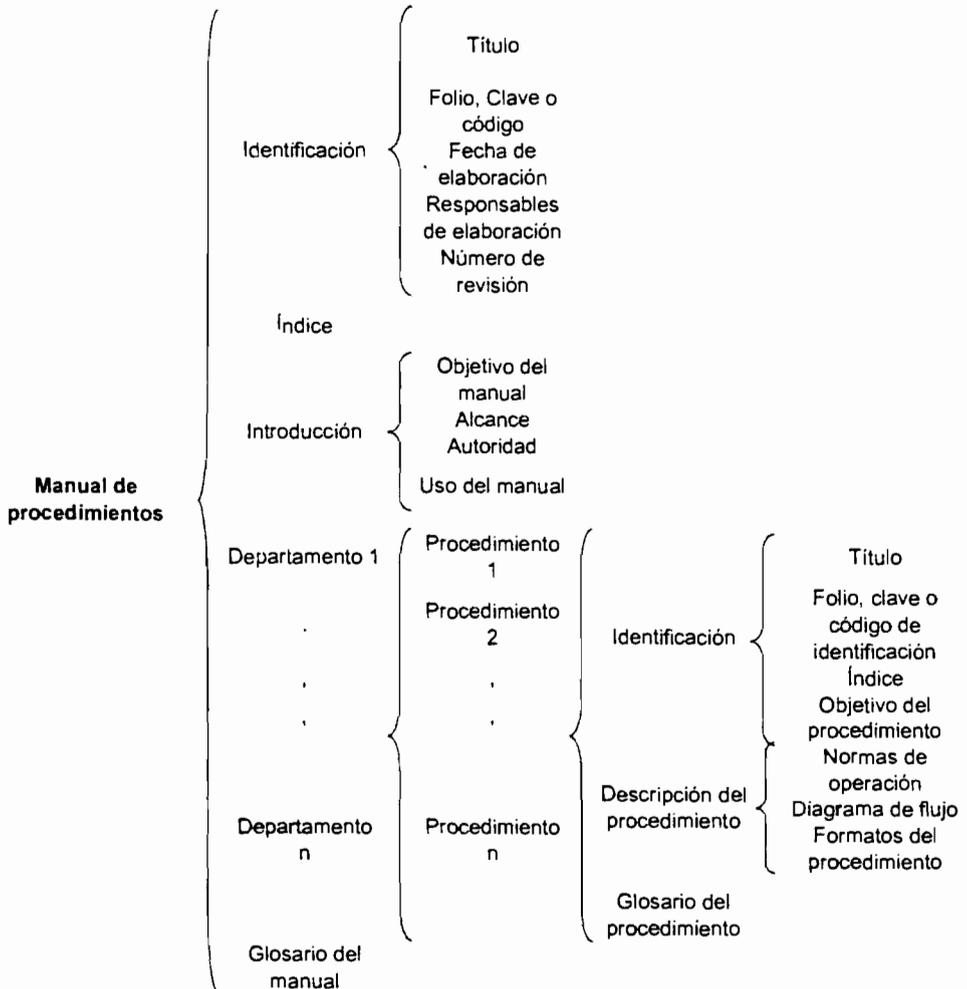
## Manual de organización



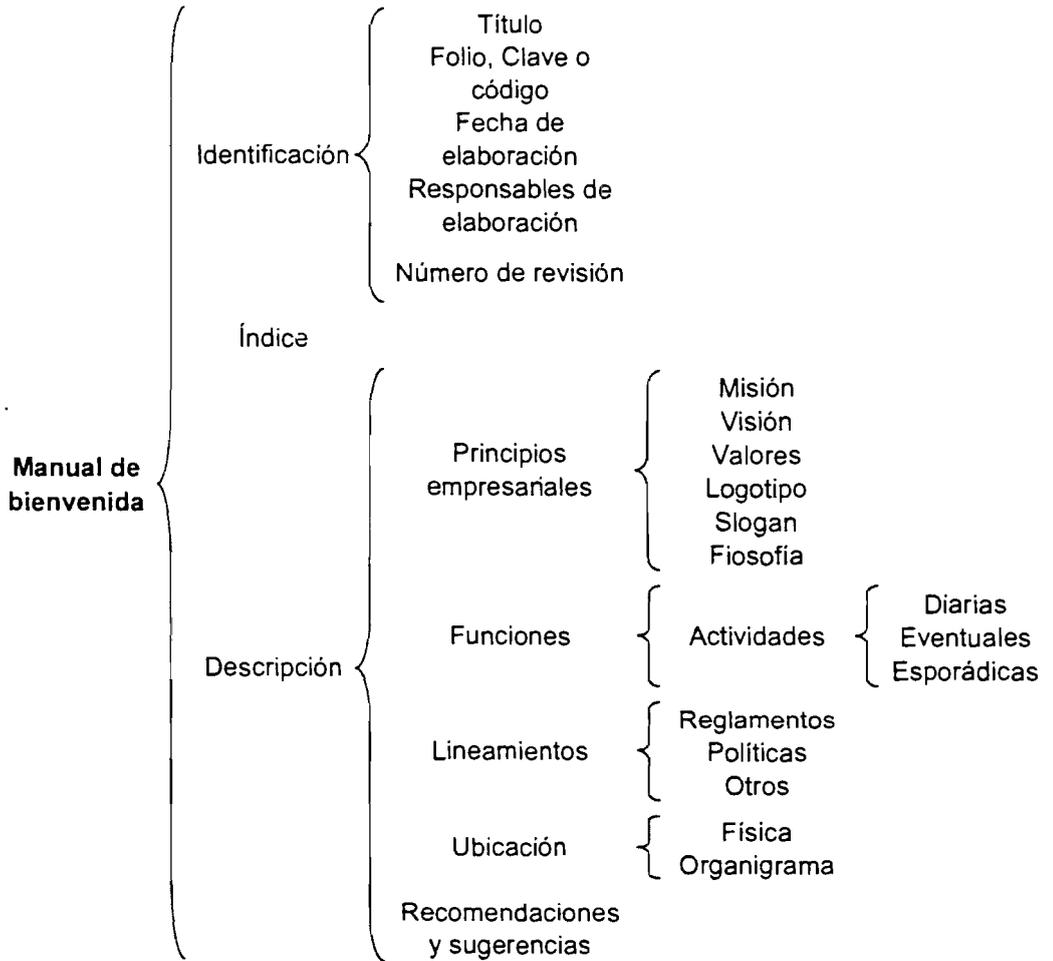
**Manual de políticas**



## Manual de procedimientos



## Manual de bienvenida



## **Caso práctico.**

Como se indicó en el planteamiento del problema, la microempresa en México es de las más importantes por su impacto económico, sin embargo debido a los aspectos de cómo surge se desarrolla y a que en general parten de ser empresas familiares y que van creciendo con base a la experiencia adquirida a través del tiempo pero que al empezar a crecer la falta de estructura y manejo de la administración de manera formal, se puede convertir en un impedimento para su propio crecimiento y desarrollo.

Por ello como una necesidad de solucionar los problemas que tienen las microempresas, este caso involucra a una microempresa de servicios alimenticios tratando de establecer mediante tecnología administrativa una estructura organizacional y una serie de sistemas administrativos complementarios a la estructura que ayude a que los problemas se solucionen de manera objetiva. Mediante la inserción de esquemas administrativos, se pretende que la adaptación, sobrevivencia y crecimiento en el mercado sea estable.

De tal suerte que dicha empresa se torne productiva, mediante la inserción de procedimientos que regulen y den ciclicidad a la operación productiva.

Generar competitividad en el mercado a través de una estructura sólida y flexible que le permita permear los cambios del entorno, las exigencias del mercado y todas aquellas variables que impactan la permanencia del la microempresa.

Promover la institucionalización mediante una estructura, sistemas, métodos de trabajo y por supuesto el la inserción de una misión, una visión, valores y filosofías que proyecten la esencia de la empresa y su compromiso social.

Por medio de éstos factores, se pretende dejar constancia de que la estructuración de la microempresa dará origen a su viabilidad en el tiempo, su existencia, mantenimiento en el mercado y desarrollo en el.

### **Antecedentes**

De acuerdo con información brindada por la fundadora de la microempresa, se presentan los siguientes antecedentes:

La empresa nace en el año de 2002, bajo la dirección de su fundadora Patricia Mejía con el objeto de brindar alimentos sanos a un precio accesible a la comunidad.

La empresa en su origen se fundó con un capital que se integró en un 30% de aportación económica y un 70% en aportación de bienes. La microempresa es puramente familiar

Al año crece en sus ventas con respecto del inicio de operaciones, lo que muestra una tendencia positiva en el corto plazo.

Actualmente la empresa se encuentra en crecimiento ya que sus ventas han rebasado considerablemente las ventas del primer año y las del segundo año y cuenta con 3 trabajadores.

La meta principal de esta microempresa es mantenerse en el mercado como una empresa que sea reconocida por los consumidores por la calidad de sus alimentos.

La problemática que presenta dicha microempresa es la falta de ordenamiento en sus operaciones diarias, así como dificultades en la toma de decisiones por no poseer información confiable, oportuna y que sea producto de la operación y complementaria.

Aunque la microempresa muestra un crecimiento estable, la problemática antes descrita, puede alcanzar niveles de frecuencia altos y no permitir que se aprovechen de mejor manera sus recursos, la información y por lo tanto caer en una inadecuada toma de decisiones.

Debido a la problemática presentada, se elige el siguiente caso práctico para dejar constancia que la introducción de la tecnología administrativa permite generar una sólida administración que es generadora de progreso y desarrollo de la economía de nuestro país.

## Investigación

**Etapa 1. Investigación.** Con esta etapa se pretende conocer la situación real de la microempresa en aspectos como:

Conocimiento de la microempresa:

- ✓ Organización
- ✓ Mercadotecnia
- ✓ Finanzas
- ✓ Producción
- ✓ Recursos Humanos

Cuestionario

Recorridos por:

- ✓ Aparato administrativo
- ✓ Aparato operativo/Productivo

Observación

Conocimiento del consumidor:

- ✓ Edad
- ✓ Sexo
- ✓ Asistencia

Percepción del ambiente brindado:

- ✓ Comodidad
- ✓ Música

Encuesta/Entrevista

Percepción del servicio brindado:

- ✓ Variedad
- ✓ Sabor
- ✓ Higiene
- ✓ Salud

**Etapa 2. Propuesta.** En esta etapa se tiene como propósito determinar la estructura administrativa de la microempresa.

Diseño de principios empresariales

- Misión

- Visión

- Valores

- Slogan

- Logotipo

- Filosofía

Diseño de puestos

- Descripciones de puestos

- Perfiles de puestos

Diseño de estructura organizacional

Diseño de sistemas y procesos de trabajo

Realización de manuales de:

- Organización

- Políticas

- Procedimientos

Programas de trabajo de la investigación.

Etapa 1. Investigación.

Actividad	Estatus	Semanas									
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10
Elaboración de Cuestionario a la fundadora	P	█									
	T	█									
	RP										
Aplicación del cuestionario a la fundadora	P		█								
	T		█								
	RP										
Análisis de la información obtenida y entrega de resultados	P		█	█							
	T		█	█	█						
	RP										
Recorrido por oficinas para observar operaciones	P				█	█					
	T				█	█					
	RP										
Análisis de la información obtenida del recorrido y entrega de resultados	P					█	█				
	T					█	█	█			
	RP										
Recorrido por "planta" para observar operaciones	P						█	█			
	T						█	█			
	RP										
Encuesta a consumidores para determinar factores potenciales de mejora así como conocimiento del consumidor.	P						█	█			
	T						█	█			
	RP										
Análisis de la información obtenida del recorrido y entrega de resultados	P									█	
	T									█	
	RP										█
	P	Planeado									
	T	Terminado									
	RP	Reprogramado									

## Etapa 2. Propuesta.

Actividad	Estatus	Semanas									
		S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20
Determinación la estructura organizacional requerida por la microempresa	P			█	█						
	T				█						
	RP										
Se determinan responsabilidades del personal con respecto a la estructura organizacional	P					█					
	T					█	█				
	RP										
Se establecen los sistemas administrativos a aplicar en la microempresa	P							█	█		
	T								█	█	
	RP										
Elaboración de misión, visión y valores	P		█								
	T		█								
	RP										
Diseño de un objetivo general	P		█								
	T		█	█							
	RP										
Elaboración de manual de políticas	P				█	█					
	T					█					
	RP										
Elaboración del manual de organización	P					█					
	T					█	█				
	RP										
Identificación de procesos administrativos	P						█	█	█		
	T						█	█	█		
	RP										
Identificación de procesos operativos	P							█	█		
	T							█	█		
	RP										
Elaboración de procedimientos	P									█	█
	T									█	█
	RP										
P	Planeado										
T	Terminado										
RP	Reprogramado										

## Resultados

### Etapa 1

El cuestionario se diseñó para determinar con base a preguntas relacionadas con las 4 áreas funcionales (R.H., MKT., Finanzas, Producción) con el objeto de determinar si estas existían de manera implícita y verificar si cada una de estas áreas se soportaba en sistemas administrativos específicos de cada una de ellas.

El cuestionario se estructuró de la siguiente manera:

Area	No. de ítems
Dirección	14
Recursos Humanos	10
Mercadotecnia	15
Producción	6
Finanzas	9
<b>Total</b>	<b>54</b>

El objetivo de cada clasificación es determinar en qué grado son utilizados esquemas que ofrece la tecnología administrativa

El cuestionario que se aplicó al fundador de la microempresa fue el siguiente:

DIRECCION	Sí	No	No Aplica	Observaciones
¿Ha tenido asesoría administrativa con anterioridad?			X	
¿El negocio cuenta con Misión?		X		
¿El negocio cuenta con Visión?		X		
¿El negocio, cuenta con valores?		X		
¿El negocio cuenta con slogan?		X		
¿El negocio cuenta con algún logotipo?		X		
¿El negocio cuenta con Políticas?		X		
¿El negocio cuenta con Procedimientos?		X		
¿Le gusta como está organizado su negocio?		X		
¿Su empresa cuenta con algún objetivo?			X	"Ganar más dinero"
¿La relación que tiene con sus empleados es buena?	X			
¿Considera que requiere de una mejor administración?	X			
¿Considera que el negocio pueda crecer?	X			
Si su negocio lo necesitara ¿estaría dispuesto al cambio?	X			

RECURSOS HUMANOS	Sí	No	No Aplica	Observaciones
<i>Reclutamiento y selección</i>				
¿Los puestos se encuentran analizados qué se hace, quién lo hace, cuando lo hace?		X		
¿Existe algún proceso de reclutamiento y selección?	X			El proceso es mediante una entrevista, aunque no se ha llevado a cabo
<i>Contratación</i>				
¿En su empresa las personas que trabajan, se encuentran bajo un contrato de trabajo?	X			Es familiar, pero hay un contrato que es por tiempo determinado (30 días) y después se considera dar la planta
¿Ofrece algún tipo de prestación a sus empleados?			X	Solo cuentan con el salario base
<i>Capacitación</i>				
¿Cuándo una persona se integra a la empresa, esta recibe la inducción y capacitación debida para el puesto que va a ocupar?			X	

RECURSOS HUMANOS	Sí	No	No Aplica	Observaciones
¿Cuánta con algún esquema de capacitación para sus empleados?	X			Se enseñan entre ellos
<i>Sueldos y salarios</i>				Bono del 35% del sal. de 6 meses
¿Los trabajadores cuentan con salario?	X			
¿Cuenta con algún día y horario de pago en específico?	X			
<i>Higiene y seguridad</i>				
¿Sus trabajadores cuentan con uniforme o protección para realizar el trabajo?		X		
¿Cuenta con algún programa de mantenimiento a las instalaciones?		X		

MERCADOTECNIA	SI	No	No Aplica	Observaciones
<i>Administración</i>				
¿Las necesidades de sus consumidores, se encuentran claramente identificadas?		X		
¿Cuenta con algún perfil del consumidor de sus productos/Servicios, es decir, el promedio de edad, de ingresos, de educación, su ubicación, etc.?		X		
¿El lugar donde comercializa sus productos o servicios, cuenta con algún tipo de distribución?	X			Se encuentra dividido en dos partes (la productiva y la de servicio)
<i>Publicidad</i>				
¿Cuenta con algún esquema de comunicación de sus productos o servicios?		X		Solamente lo que los clientes les comentan a sus conocidos
¿La publicidad con la que cuenta, la considera efectiva (sí atrae a los clientes)?		X		
<i>Ventas</i>				

MERCADOTECNIA	Si	No	No Aplica	Observaciones
¿El precio de sus productos, conserva algún margen de utilidad?		X		Desconoce cuanto le gana a cada servicio desplazado
¿Sus ventas se encuentran controladas en volumen de artículos desplazados en periodos determinados (semanales, quincenales, mensuales, etc.?)		X		
¿El servicio que ofrece a sus consumidores, los satisface completamente?	X			Comenta que ya tiene clientes que vienen desde que se inauguró el negocio
¿Considera que sus clientes son frecuentes?	X			Algunos
<i>Relaciones públicas</i>				
¿Se encuentra inscrito en alguna organización del giro de su empresa?		X		
<i>Compras</i>				
¿Cuenta con al menos 3 proveedores por insumo o artículo que adquiere?		X		
¿Los proveedores con lo que cuenta, son proveedores confiables?		X		
¿Sus proveedores le surten de acuerdo a las especificaciones que usted le solicita?			X	Algunas veces
¿Cuenta con algún periodo de suministro?	X			Cada tercer día

<b>MERCADOTECNIA</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>No Aplica</b>	<b>Observaciones</b>
para su empresa?				
¿Cuenta con algún tipo de control de compras (por artículo comprado y su frecuencia)?			X	

<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>No Aplica</b>	<b>Observaciones</b>
<i>Proceso</i>				
¿Todos sus productos se encuentran elaborados, bajo un proceso productivo estándar?		X		
<i>Almacenaje</i>				
¿Cuenta con algún sistema de almacenaje de sus artículos comprados?	X			Se almacenan en un cuarto donde se van sacando lo que se va necesitando
¿Cuenta con algún tipo de almacenaje para sus productos finales?		X		
<i>Mantenimiento</i>				
¿Cuenta con algún programa de mantenimiento para su equipo productivo?			X	
<i>Calidad</i>				

<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>No Aplica</b>	<b>Observaciones</b>
¿Considera que los productos terminados son de acuerdo a los requerimientos del cliente?	X			
¿Los clientes le hacen saber que se encuentran satisfechos con sus productos/servicios?	X			

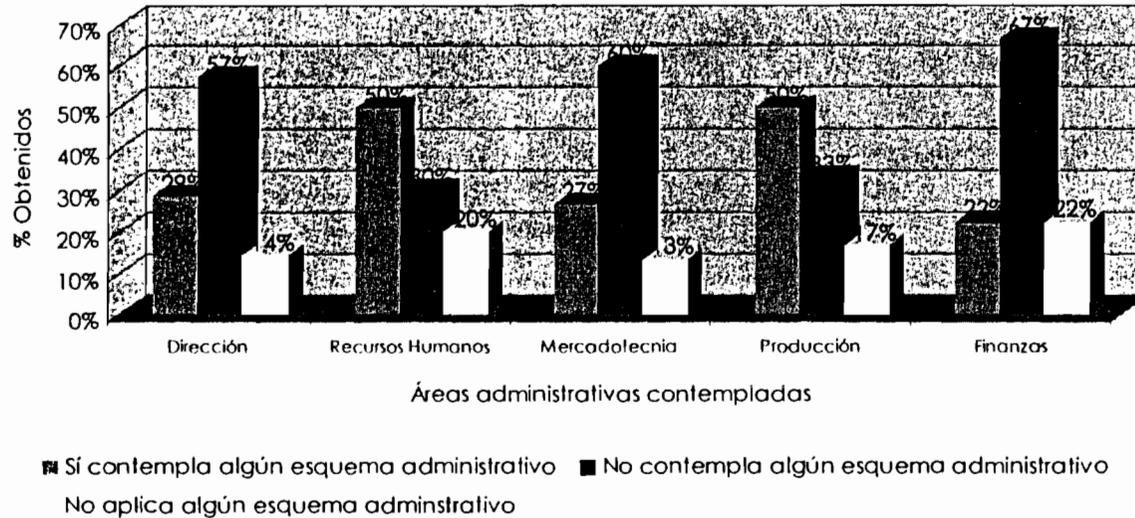
<b>FINANZAS</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>No Aplica</b>	<b>Observaciones</b>
<i>Contabilidad</i>				
¿La contabilidad es controlada por algún profesional interno?	X			Hay un contador a quien se entregan las notas de remisión
¿Cuenta con el registro de sus movimientos monetarios?		X		
¿Cuenta con algún sistema contable que le permita conocer sus gastos diarios?		X		
¿Sus gastos los tiene identificados?		X		
¿Cuenta con algún sistema contable que le permita conocer sus ingresos diarios?			X	Lo lleva el contador

FINANZAS	Si	No	No Aplica	Observaciones
<i>Tesorería</i>				
¿Sus gastos se encuentran presupuestados?		X		
<i>Impuestos</i>				
¿Las obligaciones fiscales son determinadas por algún profesional interno?	X			
¿Considera que los costos fijos de sus productos son los adecuados?			X	No lo tiene contemplado
<i>Contraloría/Información financiera</i>				
¿Cuenta con algún informe periódico de sus movimientos económicos, que permita conocer cuanto ha ganado en un determinado periodo (Estado de resultados)?		X		
¿Cuenta con algún informe periódico de la situación financiera de su empresa, que le permita saber cuanto tiene en dinero, propiedades, deudas y dinero de inversión (Balance general)?		X		

De lo anterior se desprende las siguientes gráficas que muestran claramente cómo la microempresa de acuerdo al cuestionario

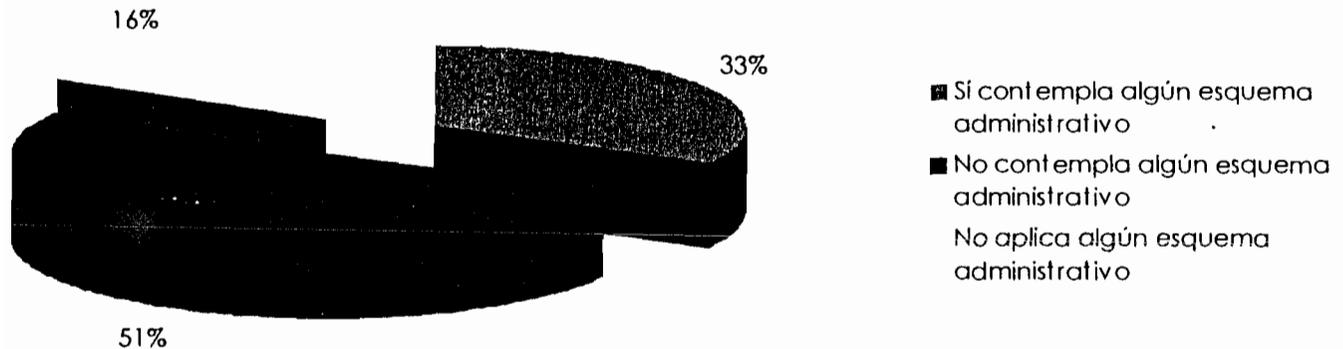
realizado, requiere de ciertas adecuaciones en su administración a fin de que la problemática presentada por su fundadora, sea solucionada.

Distribución del cuestionario en esquemas administrativos utilizados en el Microempresa



En términos generales, la microempresa adolece de técnicas administrativas en cada una de sus áreas que le permita optimizar sus recursos y mejorar sus sistemas administrativos.

Gráfica que muestra la distribución respecto a la utilización de sistemas administrativos en la empresa en general



La siguiente actividad fue hacer un recorrido por la oficina para observar el trabajo desempeñado por el personal administrativo.

La empresa se encuentra ubicada en una casa acondicionada de tal modo que se pueda ejercer la actividad comercial.

Se encuentra dividida en tres partes:

1. Área de producción
  - I. Almacén
  - II. Producción
  - III. Barra
2. Área de servicio
3. Área administrativa
  1. Caja
  2. Oficina

De acuerdo a esto, se encontró lo siguiente:

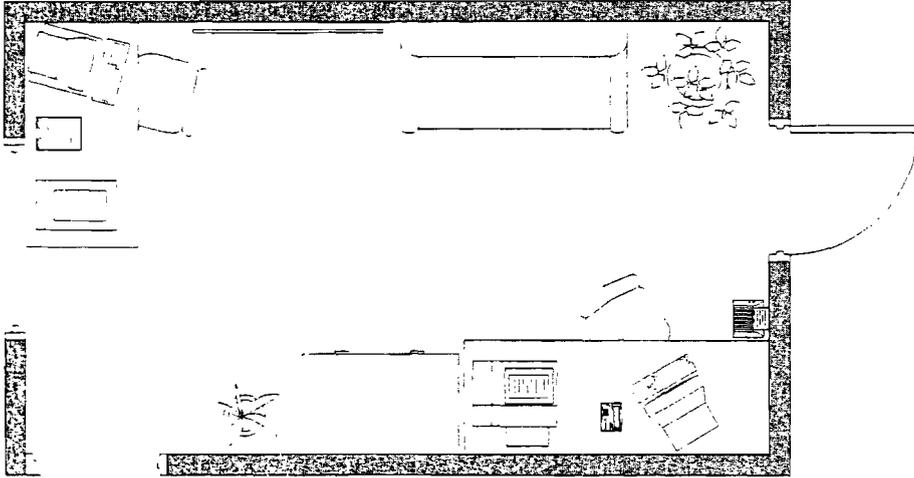
Su distribución gráficamente es la siguiente:

El recorrido por el área administrativa que incluye la oficina y la caja, se detectó que las actividades se encontraban distribuidas pero no hay un control sobre las mismas y por lo tanto existía fuga de responsabilidad al desconocer por parte de los administrativos, sus funciones ya que se observaron tiempos muertos muy prolongados.

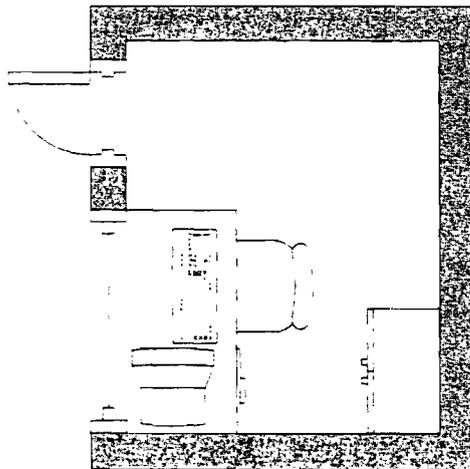
## Oficina



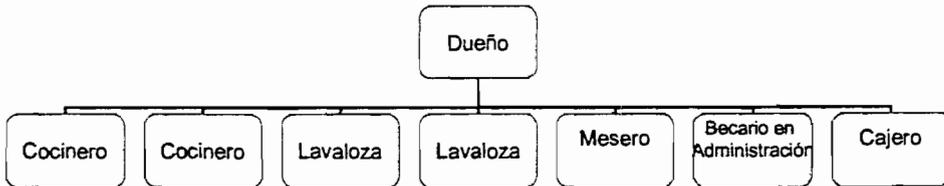
La oficina cuenta con una distribución de la siguiente manera:



El área de caja se encuentra organizada de la siguiente forma:



Cuenta con una estructura organizacional del siguiente tipo:



Las actividades observadas del personal administrativo son las siguientes:

Becario Administrativo:

- 1) Hacer corte de caja y entregarlo al dueño
- 2) Juntar las notas de remisión que se hayan generado en el día y archivarlas para fin de mes
- 3) Entregar las notas al contador en el período solicitado.
- 4) Solicitar dinero al dueño para las compras de insumos
- 5) Auxiliar durante el día en actividades que se presenten

Cajero:

- 1) Cobrar los servicios vendidos
- 2) Corte de Caja (Contar el dinero a fin del día y entregarlo al administrativo)
- 3) Entregar las notas de remisión del día

De estas actividades ejecutadas por el personal, se midió el tiempo en que se ejecutan las actividades durante dos semanas y el resultado fue el siguiente:

## Puesto: Administrativo

Actividad	Días														Total	Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
	Tiempo de jecución (Hrs.)															
Hacer corte de caja y entregarlo al dueño	1,00	0,80	0,50	0,50	0,50	1,00	0,35	0,50	1,00	1,00	1,20	1,00	0,80	1,20	11,35	0,81
Juntar las notas de remisión que se hayan generado en el día y archivarlas para fin de mes	0,50	0,40	0,50	0,50	1,00	0,50	0,50	0,35	4,50	0,30	0,50	1,00	1,20	1,00	12,75	0,91
Entregar las notas al contador en el periodo solicitado.						1,50									1,50	1,50
Solicitar dinero al dueño para las compras de insumos	1,00		0,50		0,80		1,20		1,00		0,70		0,50		5,70	0,81
Auxiliar durante el día en actividades que se presenten	2,00	3,00	1,50	2,00	1,00	3,00	1,00	3,00	2,00	2,80	2,50	3,20	1,50	2,00	30,50	2,18
<b>Total (Tiempo trabajado)</b>	<b>4,50</b>	<b>4,20</b>	<b>3,00</b>	<b>3,00</b>	<b>3,30</b>	<b>6,00</b>	<b>3,05</b>	<b>3,85</b>	<b>8,50</b>	<b>4,10</b>	<b>4,90</b>	<b>5,20</b>	<b>4,00</b>	<b>4,20</b>	<b>61,80</b>	<b>4,41</b>
Jornada de trabajo	8	8	8	8	8	6,5	8	8	8	8	8	6	8	8	108,50	<b>7,75</b>
															Diferencia	<b>3,34</b>

Con lo que tenemos que en promedio de las dos semanas, se trabajan 4.41 horas diarias que se encuentra por debajo de la jornada establecida por la fundadora que es de 7.75 horas diarias en promedio excepto los sábados que es de 6 horas, por lo que hay una diferencia de 3.34 horas diarias en promedio en este puesto.

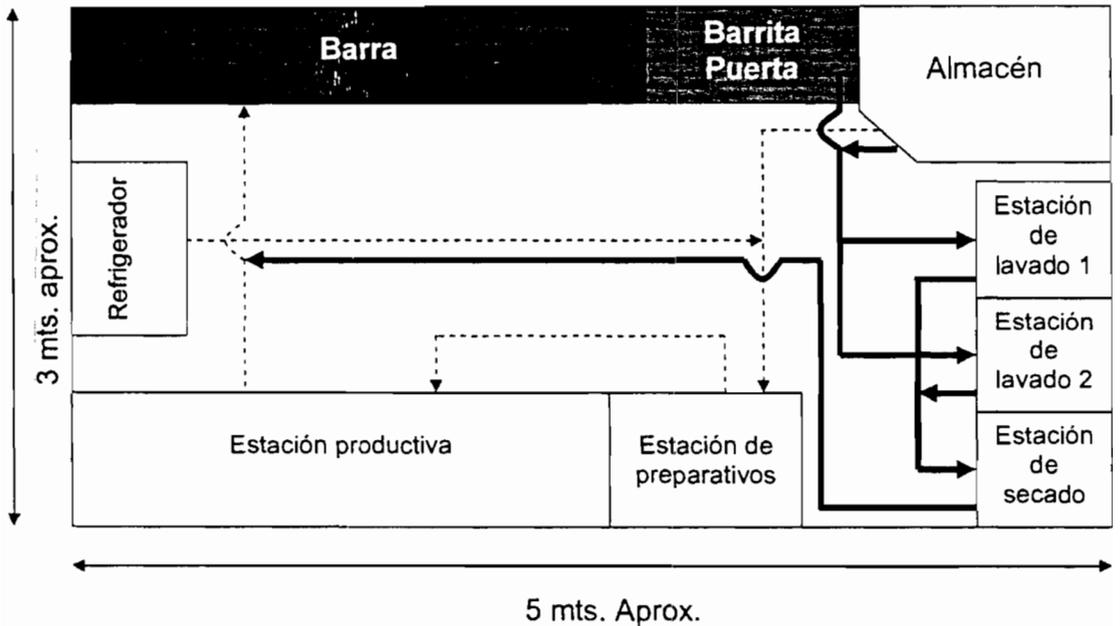
## Puesto: Cajero

Actividad	Días														Total	Promedio	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14			
	Tiempo de ejecución (Hrs.)																
Cobrar los servicios vendidos	5,50	5,80	4,50	5,10	5,60	3,50	5,70	5,50	5,50	5,60	5,80	4,00	5,30	5,10	72,50	5,18	
Contar el dinero a fin del día y entregarlo al administrativo	1,00	1,20	0,80	0,76	1,00	0,50	1,00	0,50	0,80	1,20	0,75	0,40	1,00	0,70	11,61	0,83	
Entregar las notas de remisión del día	0,50	0,60	0,50	0,70	0,80	0,50	0,80	0,70	0,50	0,50	0,70	0,80	1,00	1,00	9,60	0,69	
<b>Total (Tiempo trabajado)</b>	<b>7,00</b>	<b>7,60</b>	<b>5,80</b>	<b>6,56</b>	<b>7,40</b>	<b>4,50</b>	<b>7,50</b>	<b>6,70</b>	<b>6,80</b>	<b>7,30</b>	<b>7,25</b>	<b>5,20</b>	<b>7,30</b>	<b>6,80</b>	<b>93,71</b>	<b>6,69</b>	
Jornada de trabajo	8	8	8	8	8	6,5	8	8	8	8	8	6	8	8	108,50	<b>7,75</b>	
																Diferencia	<b>1,06</b>

Aquí se observa que la jornada de trabajo es de 7.75 horas diarias en promedio y que el trabajador está laborando en promedio 6.69 horas diarias dando una diferencia de 1.06 horas diarias las que muestran que a pesar de ser un puesto administrativo y que tiene menos actividades que el puesto anterior, este por su naturaleza tiene un mayor acercamiento con la jornada de trabajo establecida.

Durante el recorrido anterior se observó que las actividades desarrolladas por los dos trabajadores no contaban con una forma establecida de llevarse a cabo, es decir no se contaban con instructivos o procedimientos que les guiaran a los trabajadores a desempeñar sus funciones adecuadamente, por lo que se contempló para el informe final al fundador.

El área productiva se encuentra distribuida de la siguiente manera y se observó el flujo de actividades como lo muestran las flechas.





Proceso 1: Proceso de productivo donde se suministra dos tipos de insumos a) *De refrigeración* y b) *De bodega*, los primeros son aquellos como carnes, lácteos, verduras semipreparadas, etc. mientras que en el segundo se tratan de insumos como latas, aceites, jabón, utensilios de cocina, etc.



Proceso 2: Proceso de limpieza donde inicia en la "Barrita" o en el almacén donde se encuentran los utensilios de cocina limpios, para posteriormente ser utilizados en el servicio. Una vez utilizados, pasan a ser lavados en las estaciones de lavado 1 y 2 y en seguida se deben poner en la estación de secado donde se escurrirán y mientras un trabajador continúa lavando, otro seca los utensilios de cocina para su uso nuevamente.

**Cabe mencionar que este flujo de actividades es resultado de la organización simple de los trabajadores y que los diseños anteriores son producto de la observación para efectos de esta tesis, así como su clasificación de los trabajadores en trabajadores administrativos, operativos y de servicio, como a continuación se describen.**

Las actividades observadas del personal operativo son las siguientes:

*Trabajadores Productivos:*

Lavalozas (2 personas):

- 1) Recibir la loza utilizada durante el servicio.
- 2) Lavar la loza
- 3) Separarla en la estación de secado
- 4) Secar la loza
- 5) Hacer limpieza en el área de servicio

Cocineras (2 personas):

- 1) Elaborar el menú del día siguiente
- 2) Verificar qué insumos se necesitan
- 3) Solicitar al administrativo que se compren los insumos faltantes
- 4) Preparar alimentos de acuerdo al menú.
- 5) Servir las órdenes de los clientes

*Trabajador de servicio:*

Mesero (1 persona):

- 1) Hacer limpieza en el área de servicio
- 2) Recibir a los clientes
- 3) Mostrarles el menú o la carta
- 4) Atender los clientes
- 5) Solicitar el pago a los clientes en la caja

De estas actividades ejecutadas por el personal, se midió el tiempo en que se ejecutan las actividades durante dos semanas y el resultado fue el siguiente:

## Puesto: Lavalozza

Actividad	Días														Total	Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
	Tiempo de ejecución (Hrs.)															
recibir la loza utilizada durante el servicio.	2,30	2,40	1,80	2,10	2,05	1,00	1,80	1,90	2,30	2,10	1,50	2,50	2,00	1,80	27,55	1,97
avar la loza	2,40	2,30	2,10	2,20	2,30	1,70	2,10	2,10	2,40	2,30	2,00	1,50	1,80	2,10	29,30	2,09
epararla en la estaciun de secado	1,00	1,20	1,00	1,10	1,20	0,50	0,90	1,10	1,30	1,20	1,05	0,80	1,30	1,20	14,85	1,06
ecar la loza	1,50	1,60	1,30	1,20	1,30	1,20	1,30	1,10	1,50	1,10	1,30	1,20	1,30	1,05	17,95	1,28
acer limpieza en el Área de servicio	1,00	1,20	1,50	1,00	1,10	1,00	1,20	1,20	1,30	1,00	1,00	1,20	1,10	1,30	16,10	1,15
Total (Tiempo trabajado)	8,20	8,70	7,70	7,60	7,95	5,40	7,30	7,40	8,80	7,70	6,85	7,20	7,50	7,45	105,75	<b>7,55</b>
Jornada de trabajo	8	8	8	8	8	6,5	8	8	8	8	8	6	8	8	108,50	<b>7,75</b>
															Diferencia	<b>0,20</b>

Se puede observar que este puesto casi no tiene tiempos muertos ya que las actividades concentran casi todo el tiempo establecido para esta labor, por lo que la diferencia en los promedios es la mínima (0.20 hrs.).

Sin embargo se vuelve un tanto ociosa la actividad ya que se encuentran dos personas destinadas para esta labor, lo que permitiría reducir a la mitad el tiempo empleado y por lo tanto existe una generación continua de tiempo muerto en esta actividad.

Puesto: Cocinera

Este puesto tiene una característica principal, que requiere de la colaboración de ambas cocineras para

Actividad	Días														Total	Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
	Tiempo de ejecución (Hrs.)															
Elaborar el menú del día siguiente	0,50	0,30	0,50	0,40	0,40	0,50	0,40	0,30	0,50	0,50	0,40	0,50	0,40	0,30	5,90	0,42
Verificar qué insumos se necesitan	0,25	0,30	0,40	0,25	0,40	0,70	0,40	0,40	0,30	0,50	0,40	0,50	0,50	0,30	5,60	0,40
Solicitar al administrativo que se compren los insumos faltantes	0,25	0,30	0,20	0,30	0,25	0,50	0,30	0,50	0,40	0,50	0,30	0,30	0,40	0,50	5,00	0,36
Elaborar el menú del día	3,70	3,50	3,80	3,50	3,70	2,80	3,20	3,30	3,30	3,50	3,80	2,80	3,20	3,70	47,80	3,41
Servir las órdenes de los clientes	2,70	2,50	2,60	2,40	2,50	1,70	2,30	2,40	2,50	2,50	2,20	2,10	2,40	2,60	33,40	2,39
<b>Total (Tiempo trabajado)</b>	<b>7,40</b>	<b>6,90</b>	<b>7,50</b>	<b>6,85</b>	<b>7,25</b>	<b>6,20</b>	<b>6,60</b>	<b>6,90</b>	<b>7,00</b>	<b>7,50</b>	<b>7,10</b>	<b>6,20</b>	<b>6,90</b>	<b>7,40</b>	<b>97,70</b>	<b>6,98</b>
<b>Jornada de trabajo</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>6,5</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>108,50</b>	<b>7,75</b>
															<b>Diferencia</b>	<b>0,77</b>

poder llevar a cabo sus actividades, por lo que el tiempo reflejado es el tiempo en que ambas personas se llevan en ejecutar lo que se indica en la tabla. De acuerdo a estos resultados tenemos que ambos puestos son necesarios tanto en su funcionalidad como en la labor que desempeñan ambas personas ya que la preparación de los alimentos requiere de la capacidad para prepararlos. En este puesto se encuentra lo que se podría llamar una *Valor agregado Real*, pues es el sazón lo que ha permitido a los clientes frecuentes mantenerse en esta opción de comida.

## Puesto: Mesero

Actividad	Días														Total	Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14		
	Tiempo de ejecución (Hrs.)															
Hacer limpieza en el área de servicio	2,00	1,80	2,10	2,30	2,00	1,70	1,80	2,20	2,10	2,30	2,10	1,90	2,00	2,20	28,50	2,04
Recibir a los clientes	1,80	1,50	1,70	1,50	1,50	1,20	1,80	1,60	1,50	1,70	1,60	1,00	1,50	1,50	21,40	1,53
Mostrarles el menú o la carta	1,00	0,80	1,00	1,10	1,10	0,90	1,00	1,00	1,20	1,30	1,20	0,80	1,30	1,00	14,70	1,05
Atender los clientes	2,50	2,30	2,50	2,60	2,50	2,00	2,30	2,20	2,20	2,10	2,50	2,10	2,00	2,00	31,80	2,27
Solicitar el pago a los clientes en la caja	0,50	0,70	0,40	0,70	0,50	0,40	0,70	0,50	0,60	0,40	0,60	0,50	0,50	0,40	7,40	0,53
Total (Tiempo trabajado)	7,80	7,10	7,70	8,20	7,60	6,20	7,60	7,50	7,60	7,80	8,00	6,30	7,30	7,10	103,80	<b>7,41</b>
Jornada de trabajo	8	8	8	8	8	6,5	8	8	8	8	8	6,5	8	8	109,00	<b>7,79</b>
															Diferencia	<b>0,37</b>

Este puesto, indica que la diferencia ente el tiempo desempeñado concuerda con las actividades que realiza y el tiempo que manifiesta como perdido es mínimo con 0.37 hrs. en promedio, por lo que la constante en el tiempo es muy valiosa para la función que desempeña.

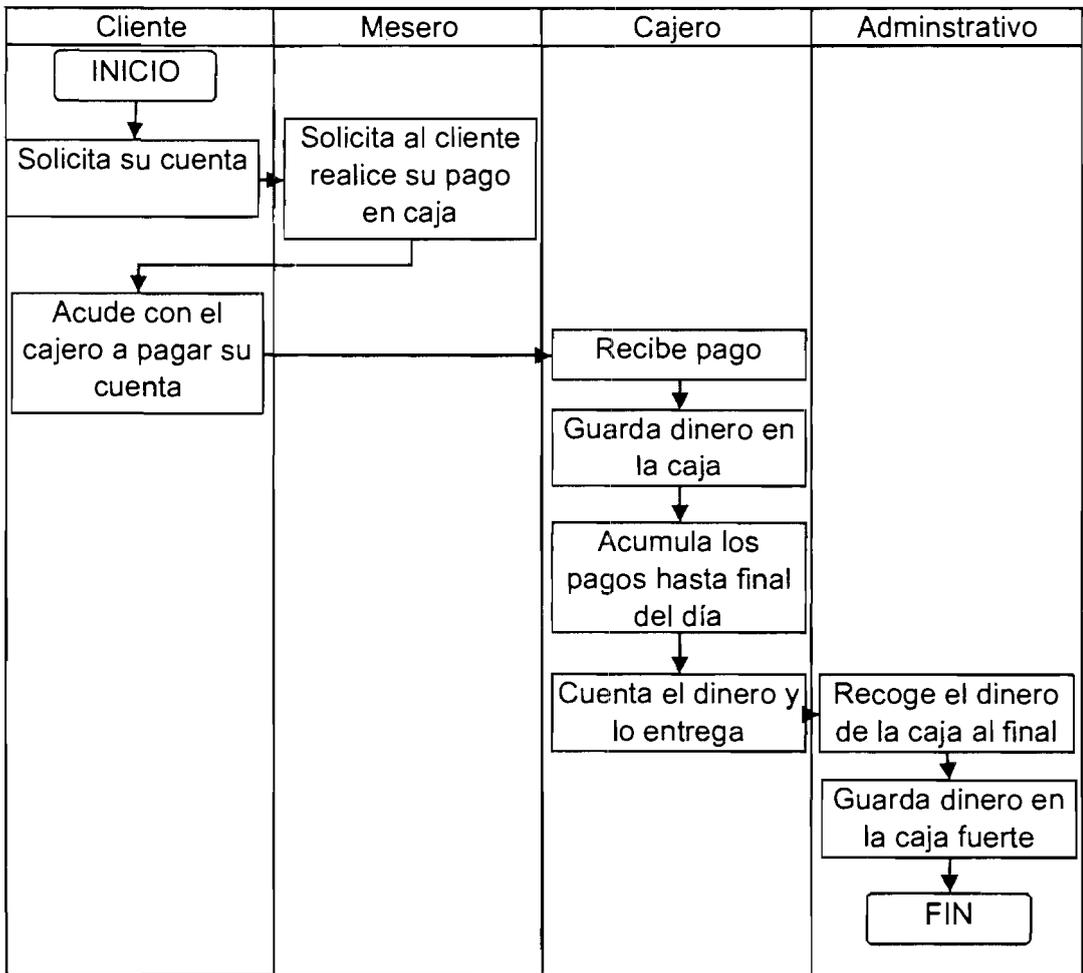
Se observa que el servicio que ofrece es rutinario, lo cual implica que las clientes que son atendidos al inicio del día son atendidos satisfactoriamente, pero los de la tarde, el servicio muestra ciertas deficiencias, producto de la fatiga del trabajo.

**Nota:** Durante el recorrido se observó que todas las actividades no tienen una guía para ejecutarse

En cuanto a los recursos económicos se establece el siguiente estudio:

1. Se observa el flujo de ingresos

El proceso es el siguiente:



## 2. Los ingresos.

Los ingresos son depositados en una caja fuerte al final del día cuyo destino es la recepción por parte de la fundadora y se ignora su destino final.

3. Se solicitan los registros económicos a la organización para su análisis y estudio con el objeto de determinar tendencias.

En este punto, no se entregó ningún registro, ya que no se cuenta con el (Durante las 12 semanas de observación).

Como no se obtuvo ningún registro, se procedió a establecer comunicación con el Contador para solicitar dicha información, quien con la autorización de la fundadora fue entregada y se elaboraron las tablas siguientes (primeras 11 semanas):

## Análisis de Ventas

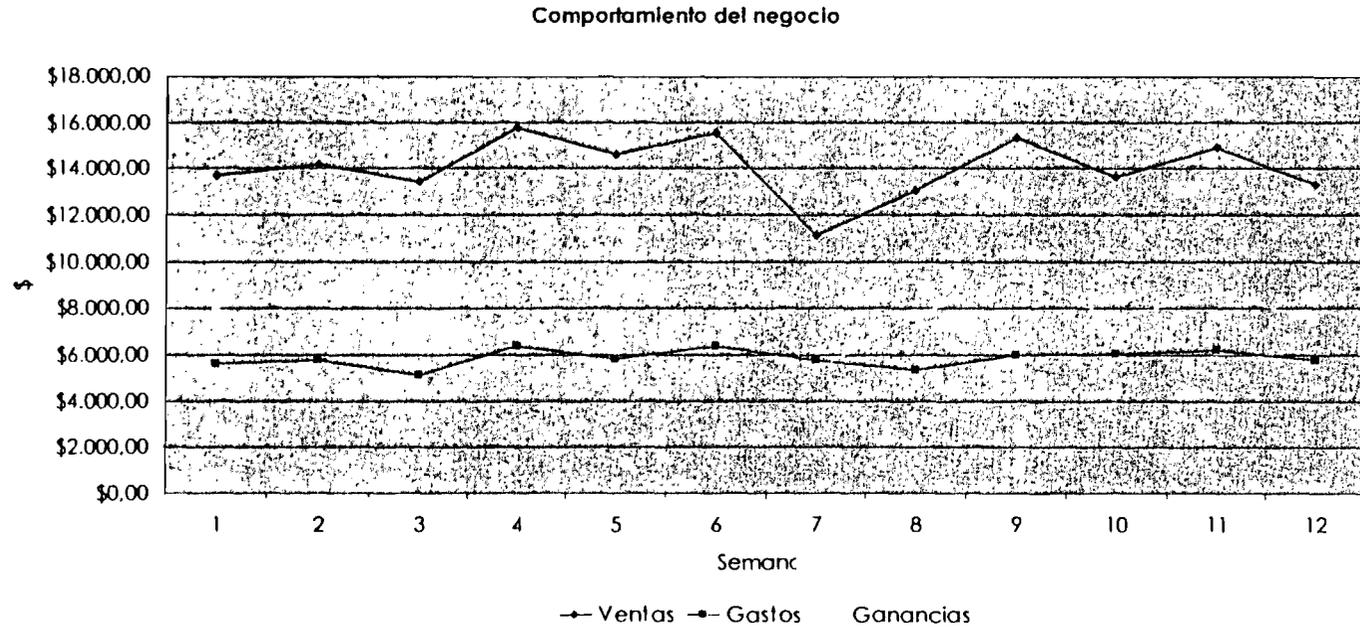
<b>Semana</b>	<b>Ventas</b>	<b>Gastos</b>	<b>Ganancias</b>
S1	\$13.700,00	\$5.594,25	\$8.105,75
S2	\$14.200,00	\$5.768,74	\$8.431,26
S3	\$13.440,00	\$5.106,29	\$8.333,71
S4	\$15.763,00	\$6.357,10	\$9.405,90
S5	\$14.606,00	\$5.845,00	\$8.761,00
S6	\$15.566,00	\$6.399,97	\$9.166,03
S7	\$11.122,00	\$5.800,00	\$5.322,00
S8	\$13.035,00	\$5.345,00	\$7.690,00
S9	\$15.324,00	\$5.975,60	\$9.348,40
S10	\$13.613,00	\$6.056,00	\$7.557,00
S11	\$14.902,80	\$6.230,80	\$8.672,00
S12	\$13.321,00	\$5.781,30	\$7.539,70
<b>Total</b>	<b>\$168.592,80</b>	<b>\$70.260,05</b>	<b>\$98.332,75</b>
<b>Promedios</b>	<b>\$14.049,40</b>	<b>\$5.855,00</b>	<b>\$8.194,40</b>

**Concentrado**

<b>Mes</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Egresos</b>	<b>Ganancias</b>
M-1	\$57.103,00	\$22.826,38	\$34.276,62
M-2	\$41.294,00	\$23.389,97	\$17.904,03
M-3	\$41.680,00	\$17.376,60	\$24.303,40
<b>Total</b>	<b>\$140.077,00</b>	<b>\$63.592,95</b>	<b>\$76.484,05</b>
<b>Promedio</b>	<b>\$46.692,33</b>	<b>\$21.197,65</b>	<b>\$25.494,68</b>

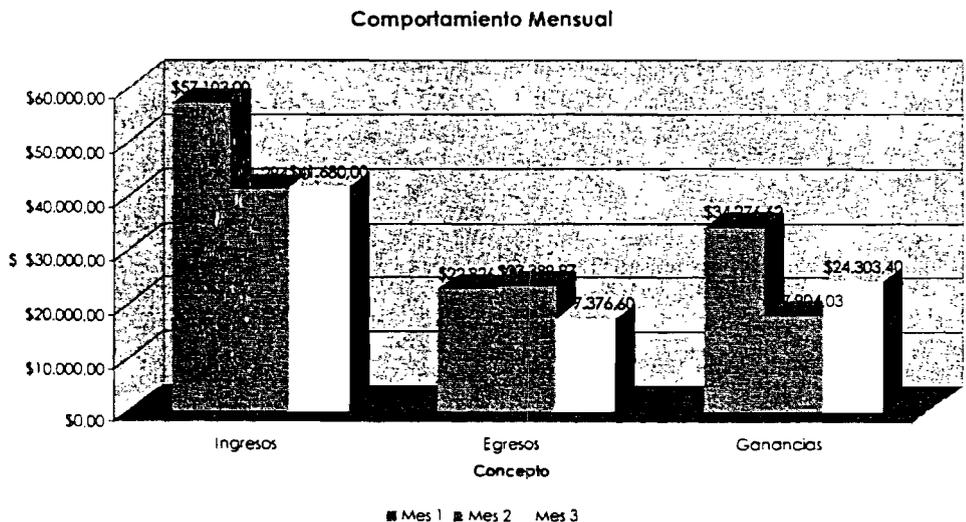
Gráficas:

Gráfica 1



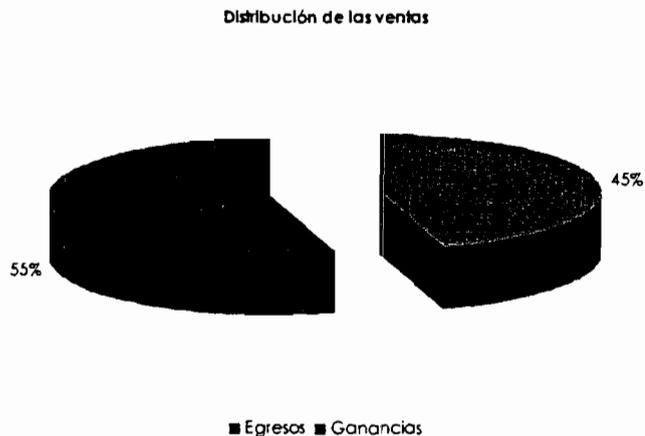
Por lo que se puede observar que a pesar de poseer un fuerte indicador de ventas, también los gastos son importantes, se puede observar una relación casi directa entre ambos indicadores, ya que si las ventas crecen, los gastos también por lo que lo ideal es mantener los gastos en un punto donde permita a la utilidad mantenerse o bien crecer.

Gráfica 2:



Se observa que la relación de sus ventas con sus egresos, es considerable, ya que éstos representan el 45% de las ventas efectuadas.

Gráfica 3:



Se aprecia como por cada peso que ingresa (por concepto de venta) a la empresa, 36 centavos se destinan a los egresos (gastos totales).

La semana 12, se analizó el negocio en dos aspectos principales:

1. Producción
2. Ventas

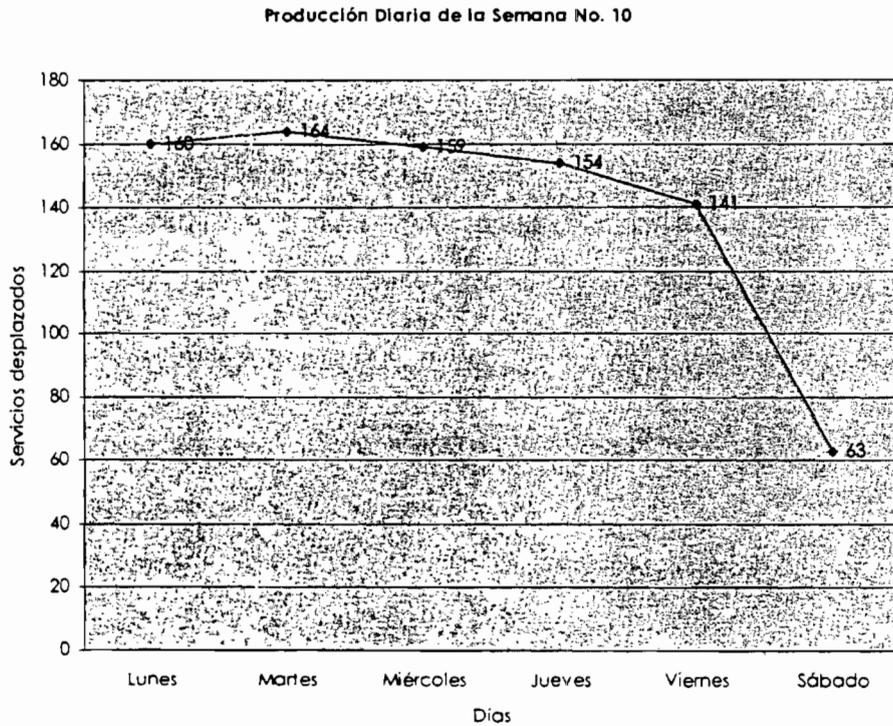
Se obtuvieron los siguientes datos:

<b>Servicios</b>	<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>Jueves</b>	<b>Viernes</b>	<b>Sábado</b>	<b>Total</b>
Comidas	88	92	87	84	83	32	<b>466</b>
Desayunos	8	14	8	14	12	6	<b>62</b>
Cenas	18	14	16	12	8	3	<b>71</b>
Bebidas	32	28	36	26	28	16	<b>166</b>
Postres	14	16	12	18	10	6	<b>76</b>
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>164</b>	<b>159</b>	<b>154</b>	<b>141</b>	<b>63</b>	<b>841</b>

De lo cual se desprende el siguiente análisis:

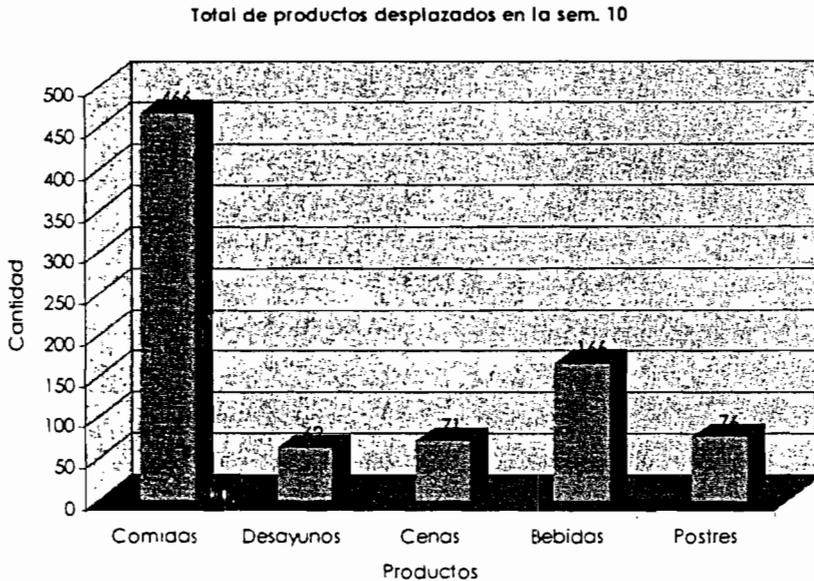
## PRODUCCIÓN:

Gráfica 1:



Se observa que los fines de semana (el sábado), la producción cae considerablemente, resultado de laborar medio día.

Gráfica 2:



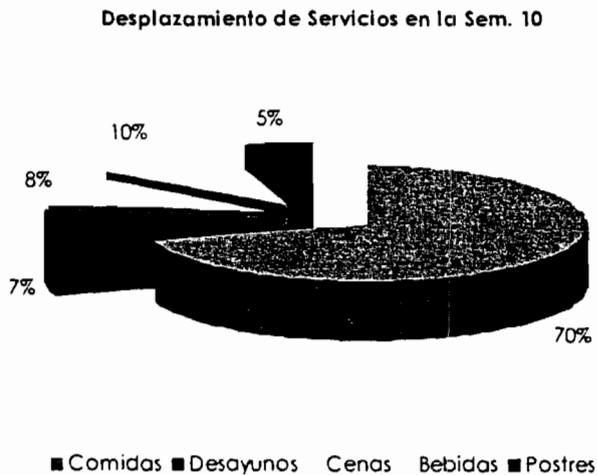
Tenemos que el servicio con mayor desplazamiento es el que obedece a la naturaleza del negocio es decir la venta de comida corrida, sin embargo la venta de bebidas como son los refrescos y los jugos se sitúan en segundo plano aunque comparativamente equivale casi a un 30% de la primera línea del negocio.

## VENTAS

En materia de ventas se obtuvieron los siguientes datos:

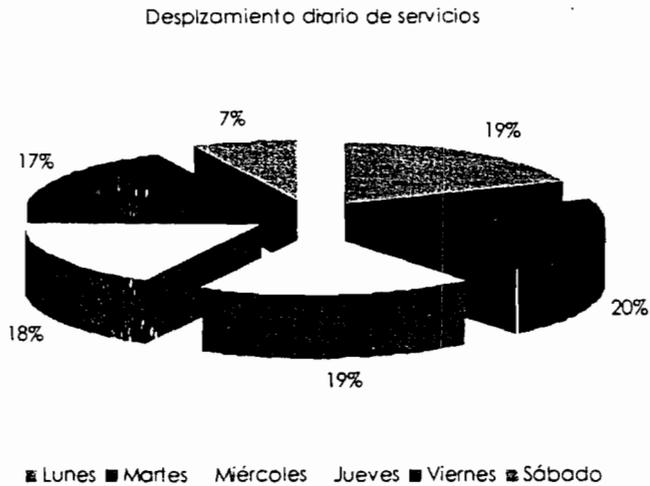
Productos	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Total
Comidas	\$1.760,00	\$1.840,00	\$1.740,00	\$1.680,00	\$1.660,00	\$640,00	\$9.320,00
Desayunos	\$120,00	\$210,00	\$120,00	\$210,00	\$180,00	\$90,00	\$930,00
Cenas	\$270,00	\$252,00	\$240,00	\$120,00	\$120,00	\$45,00	\$1.047,00
Bebidas	\$256,00	\$224,00	\$288,00	\$224,00	\$224,00	\$128,00	\$1.344,00
Postres	\$140,00	\$160,00	\$120,00	\$100,00	\$100,00	\$60,00	\$680,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.546,00</b>	<b>\$2.686,00</b>	<b>\$2.508,00</b>	<b>\$2.334,00</b>	<b>\$2.284,00</b>	<b>\$963,00</b>	<b>\$13.321,00</b>

Gráfica1:



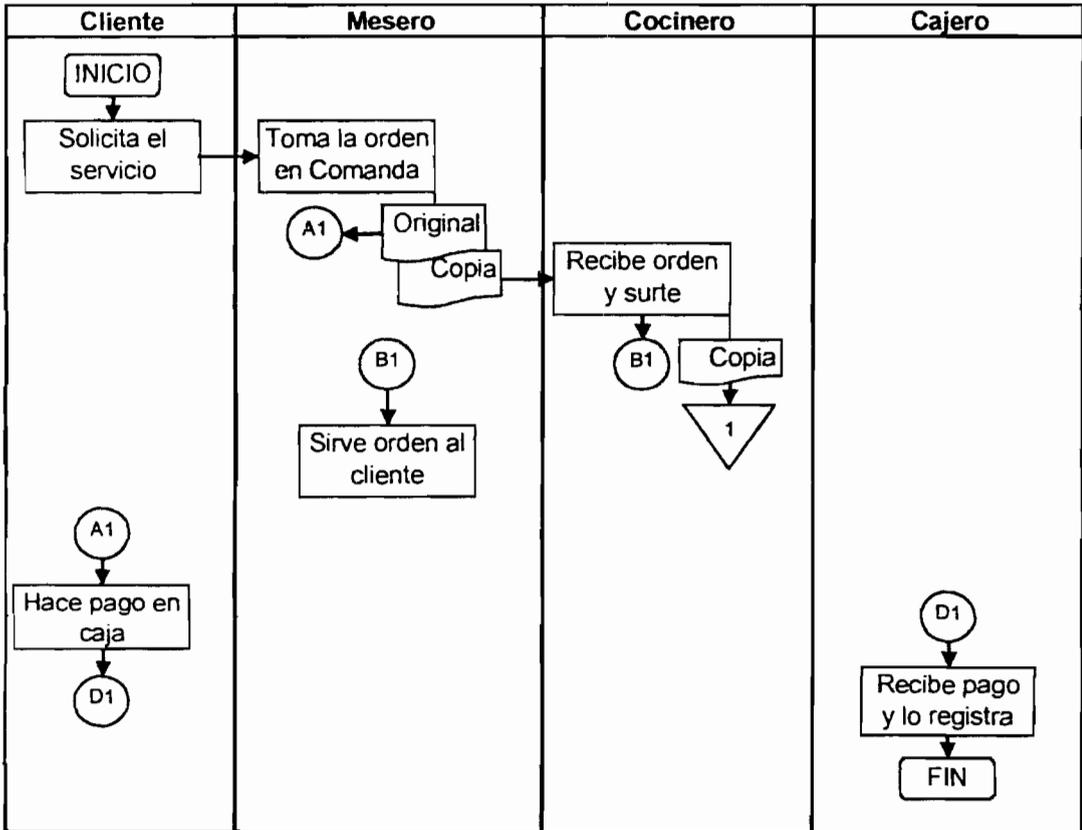
El desplazamiento de la comida corrida aporta el 69% de los ingresos de la microempresa, al menos en la semana 10.

Gráfica 2:



En esta gráfica se puede apreciar que el día que más se vende es el día lunes, aunque todos los días mantiene un porcentaje casi constante.

Para la obtención de los datos anteriores se presentó y ejecutó el siguiente esquema y mediante el formato que a continuación se presentan:



Y el formato “Comanda” permite controlar las ventas y la producción mediante su debido registro como a continuación lo muestra el formato general, (no se exhibe el original por decisión de la fundadora).

## Formato "Comanda"

Logotipo de la empresa	No. Mesa		→ 1
Nombre del mesero			→ 2
Sopa (1)			→ 3
Sopa (2)			→ 4
Guisado			→ 5
Bebidas			→ 6
Postres			→ 7
Comidas			
Desayunos			
Cenas			
Bebidas			
Postres			
Total			
	↓ 8	↓ 9	

Donde:

1. Se registra el no. de mesa al que corresponde la comanda
2. Se registra el nombre del mesero que atiende
3. Se registra el primer plato (la sopa que el cliente escoge)
4. Se registra el segundo plato (ya sea arroz, espagueti o cualquier otro que se haya elaborado y que el cliente escoge)
5. Se registra el guisado que el cliente escoge.
6. Se registra las bebidas que el cliente escoge (ya sea refresco, jugo, etc.)
7. Se registra la cantidad de servicios correspondientes a esa mesa.
8. Se registran los montos de los servicios y el total a pagar.

En materia mercadológica

El análisis comenzó por una encuesta realizada a los clientes para determinar el grado de satisfacción de estos con respecto a los servicios y productos del negocio, se aplicó a 130 personas durante la semana 10. La pregunta no. 1 es una pregunta de tipo introductoria por lo que no es representativa para la encuesta.

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: M \_\_\_ F \_\_\_

1. Sabía que el ambiente de un lugar determina tu estado de ánimo?

SÍ \_\_\_ No \_\_\_

2. Se siente cómodo con los asientos?

Mucho \_\_\_ Regular \_\_\_ Poco \_\_\_ Nada \_\_\_

3. La música del lugar es de su agrado?

Mucho \_\_\_ Regular \_\_\_ Poco \_\_\_ Nada \_\_\_

4. En caso de no gustarte, que tipo de música prefieres?

Rock \_\_\_ Pop \_\_\_ Rancheras \_\_\_ Salsa \_\_\_ Clásica \_\_\_ Jazz \_\_\_ Otra \_\_\_

5. El servicio le parece?

Excelente \_\_\_ Bueno \_\_\_ Regular \_\_\_ Malo \_\_\_

6. La variedad del Menú le parece?

Excelente \_\_\_ Bueno \_\_\_ Regular \_\_\_ Malo \_\_\_

7. Con que frecuencia visita este lugar?

Diario\_\_\_

De 2 a 3 veces a ala semana\_\_\_

1 Vez a ala semana\_\_\_

De vez en cuando\_\_\_

8. Los alimentos le parecen sabrosos?

Mucho\_\_\_

Regular\_\_\_

Poco\_\_\_

Nada\_\_\_

9. Los alimentos le parecen higiénicos?

SÚ\_\_\_

No\_\_\_

10. Los alimentos le parecen saludables?

SÚ\_\_\_

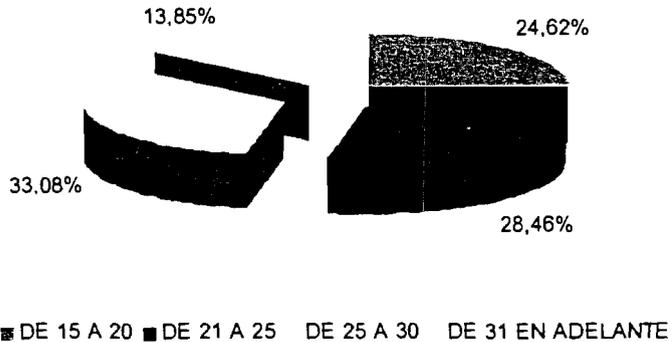
No\_\_\_

Agradecemos su tiempo, esperando su pronta visita.

Los resultados de la aplicación de esta encuesta fue la siguiente:

Gráfica 1:

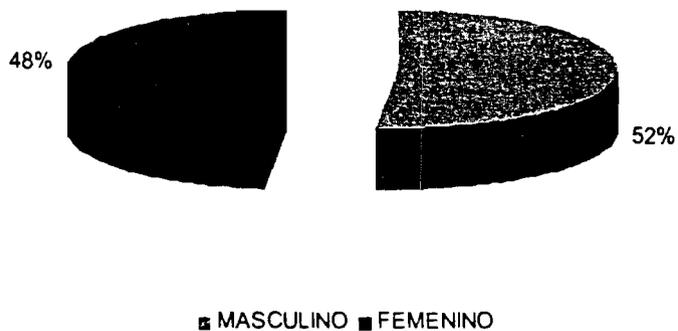
Distribución de la edad de los clientes encuestados



Se observa que el mercado real está compuesto por una población principal cuyo rango de edad es de 15 a 30 años, sin embargo, se nota una distribución estable entre los rangos que resultaron.

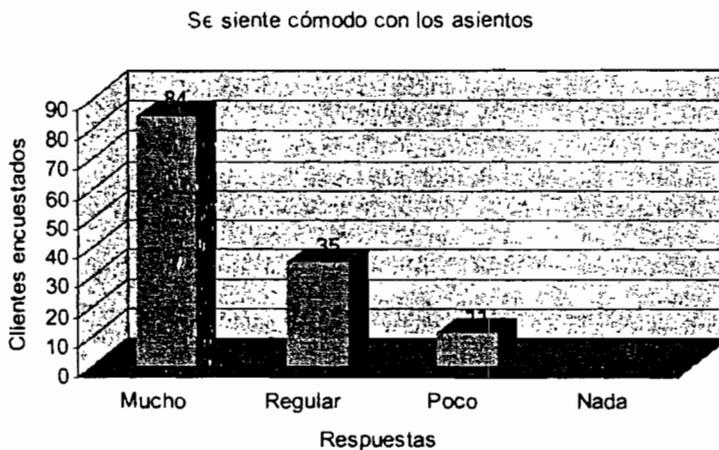
Gráfica 2:

Sexo de los clientes encuestados



En la segunda gráfica se muestra que existe una cierta orientación del mercado real hacia el sexo masculino, pero con ello no es suficiente para determinar que este mercado corresponda a éste género. Por lo que se encuentra distribuido de forma casi equitativa.

Gráfica3:



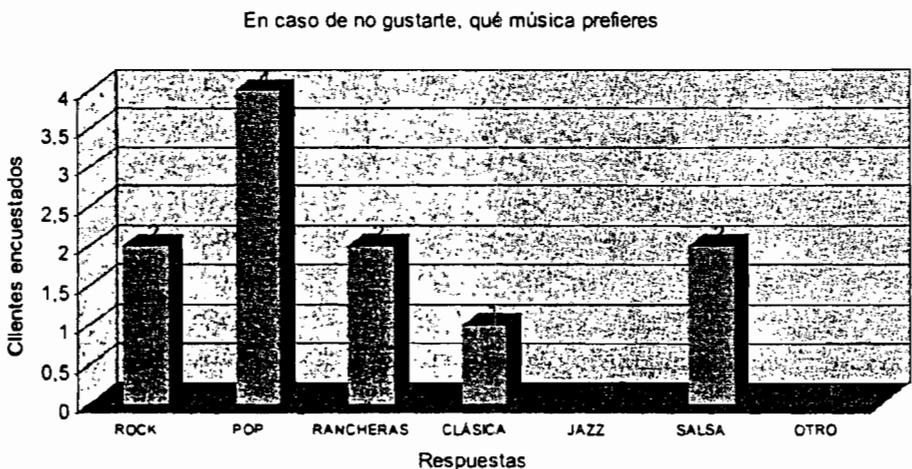
En esta gráfica observamos que la comodidad durante la estancia en el restaurante, es agradable en cuanto a comodidad se refiere por, sin embargo en un segundo plano habría que profundizar en este punto ya que de 130 encuestas realizadas, el 27% respondió que la comodidad era regular.

Gráfica 4:



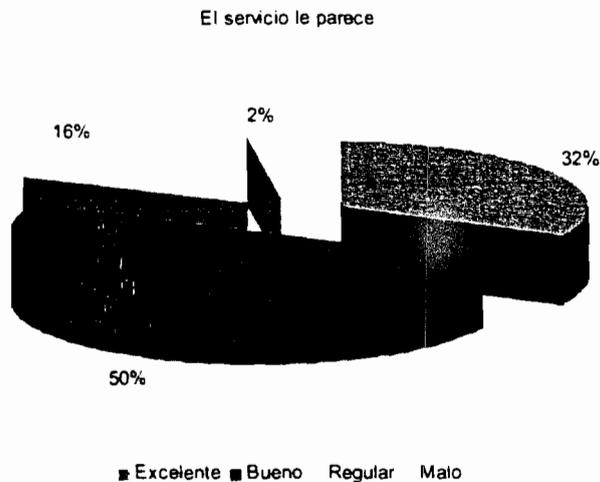
Un gran número de personas contestó que la música le parecía regular, lo que es una oportunidad de mejorar a fin de que el ambiente que ofrezca la microempresa a sus clientes durante su estancia sea mayor y con esto mantenga a su mercado cautivo.

Gráfica 5:



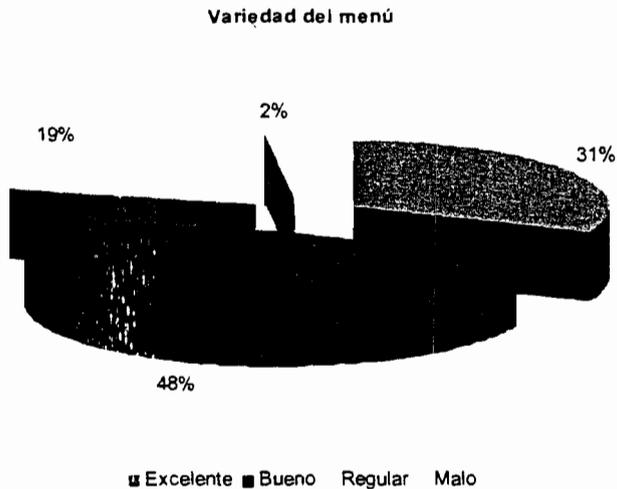
Se observa claramente que la tendencia es hacia la música Pop, aunque esto no es tan significativo pues de 130 encuestas, solo 11 personas indicaron que no es de su agrado la música, aún así se puede revalorar este punto para mejorar el ambiente del restaurante y tener mayor oportunidad de tener un mercado cautivo.

Gráfica 6:



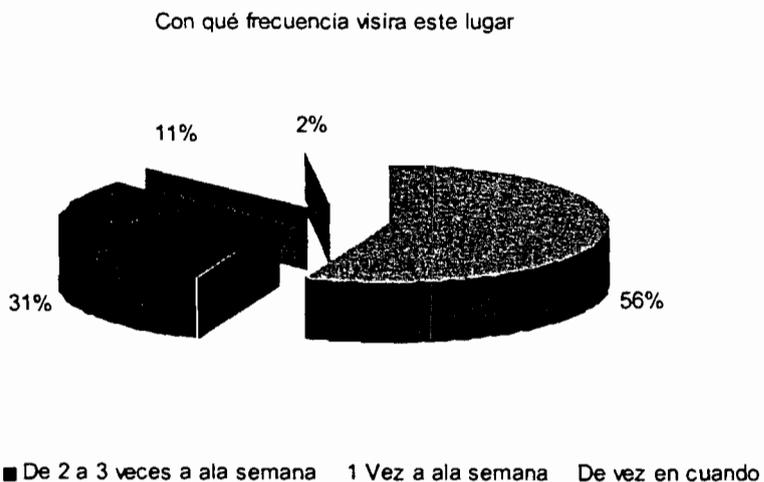
En cuanto al servicio de la microempresa, la distribución muestra que la mitad de los encuestados respondieron que el servicio es bueno, otra parte muy importante respondió que el servicio es excelente, lo que permite inferir que el mercado real se encuentra de acuerdo con el servicio ofrecido, aunque hay un 18% que da la oportunidad de mejorar este renglón del negocio.

Gráfica 7:



Se presenta un área de oportunidad evidente en cuanto a la variedad del menú, pues un 20% de las personas encuestadas, indica que el menú es regular con un 2% que dice que este es malo.

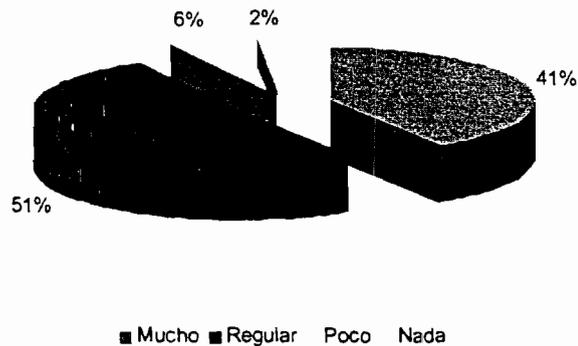
Gráfica 8:



Se tiene un mercado que representa el 56% de ingresos diarios, debe considerarse que el porcentaje es adecuado pero puede mejorarse a través del servicio y el producto.

Gráfica 9:

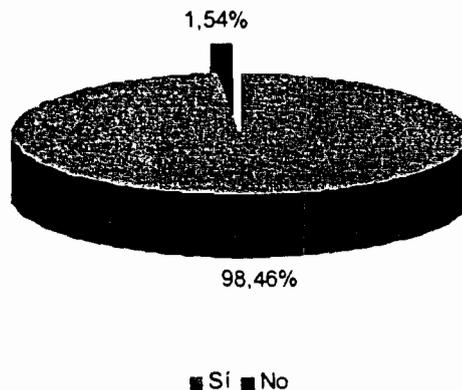
Los alimentos le parecen sabrosos



Se observa una fortaleza pues el cliente percibe agradables los alimentos ofrecidos de su preferencia.

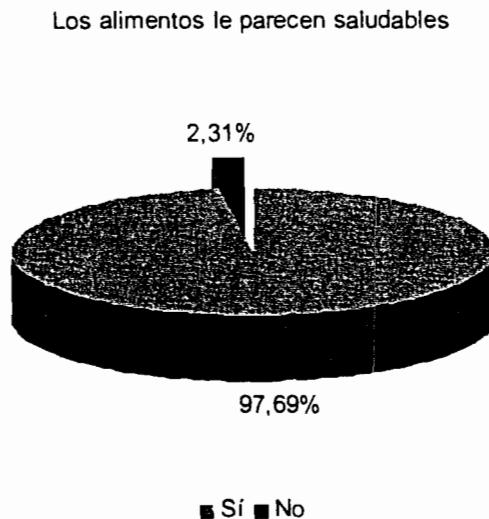
Gráfica 10:

Los alimentos le parecen higiénicos



Se observa una notable fortaleza en virtud de que el mercado real se muestra con confianza en el consumo de los alimentos. Es una variable que debe de mantenerse.

Gráfica 11:



Una fortaleza más se observa en los alimentos, este es el punto de partida de la microempresa, pues su **Concepto de venta** es la salud, esto permite reforzar a la microempresa este segmento de mercado y por lo tanto una viable estrategia de penetración de mercados.

## Diagnóstico

De lo anterior se puede establecer:

### ***Aspectos positivos encontrados***

1. Actitud positiva
2. Cooperación en los miembros de la microempresa para el desempeño de labores
3. Relación entre compañeros de trabajo saludable y estable.
4. Indicios de un proceso de reclutamiento y selección viables por medio de entrevistas.
5. El personal de la empresa cuenta con un contrato de trabajo que ampara su relación formal de trabajo.
6. Los trabajadores cuentan con un salario determinado y un día y hora específico para recibirlo.
7. Distribución de áreas de manera funcional y permite el flujo de operaciones.
8. Servicio óptimo, con satisfacción en los clientes.
9. Período de abastecimiento de insumos.
10. Almacenes óptimos para los insumos.
11. La calidad de los productos y servicios ofrecidos al cliente cubren sus expectativas
12. La contabilidad es llevada a cabo por un contador titulado que lleva los asuntos fiscales de la empresa.

***Aspectos necesarios***

1. La microempresa no cuenta con principios empresariales tales como:

- a) Misión
- b) Visión
- c) Valores
- d) Slogan

2. Cuenta con objetivos, al menos 1 objetivo general.

3. Cuenta con políticas

4. Cuenta con una estructura organizacional.

- a. Descripciones de puestos
- b. Organigrama
- c. Sistema general de la empresa (flujo de organización)

5. Cuenta con procedimientos

## Esquema de mejora

Antes	Proceso	Después	Ventajas
Sin principios empresariales	Propuesta	Con principios empresariales	Imagen institucional
Sin objetivos	Propuesta	Con objetivos	Coordinación de recursos
Sin estructura	Estructuración	Estructura funcional	<b>Funciones:</b> División del trabajo Responsabilidad en puestos <b>Niveles Jerárquicos:</b> Comunicación efectiva Unidad de mando Unidad de dirección Líneas de autoridad
		Sistema organizacional	<b>Flujo de actividades</b> <b>Flujo de información</b> <b>Relación ente áreas</b>
Sin políticas	Propuesta	Con políticas	Lineamientos flexibles de operación
Sin procedimientos	Propuesta	Con procedimientos	Establecimientos de normas de operación Secuencia de actividades

## Propuesta

### 1. Principios empresariales

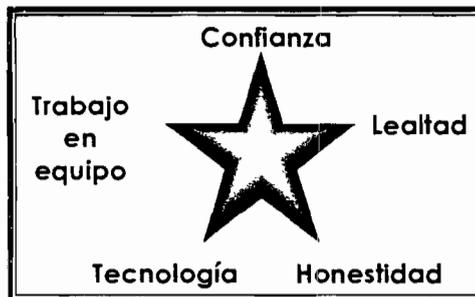
- a. Misión: Es la razón de ser, la esencia de la microempresa.

Estamos aquí para brindar alimentos nutritivos y saludables.

- b. Visión

Seremos reconocidos por la calidad en nuestros alimentos y atención personalizada que brindemos a nuestros consumidores

- c. Valores



- d. Slogan

*"Barriga llena, corazón contento"*

2. Se propone el siguiente objetivo general:

Alcanzar ganancias trimestrales por 60%  
de las ventas

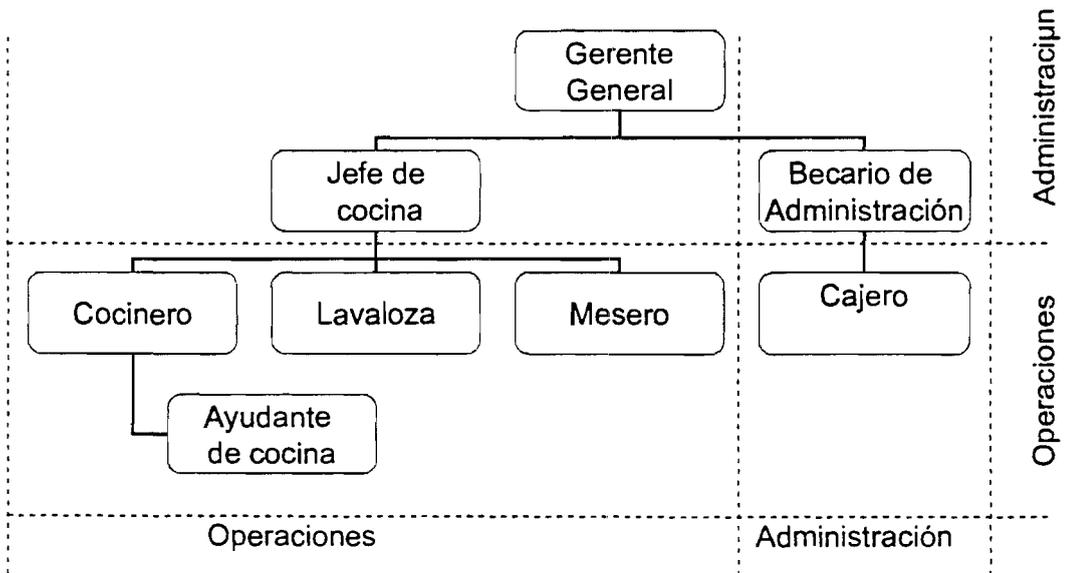
3. Se propone tener políticas generales (VER ANEXO 2)

4. Se propone tener una estructura administrativa (VER ANEXO 1)

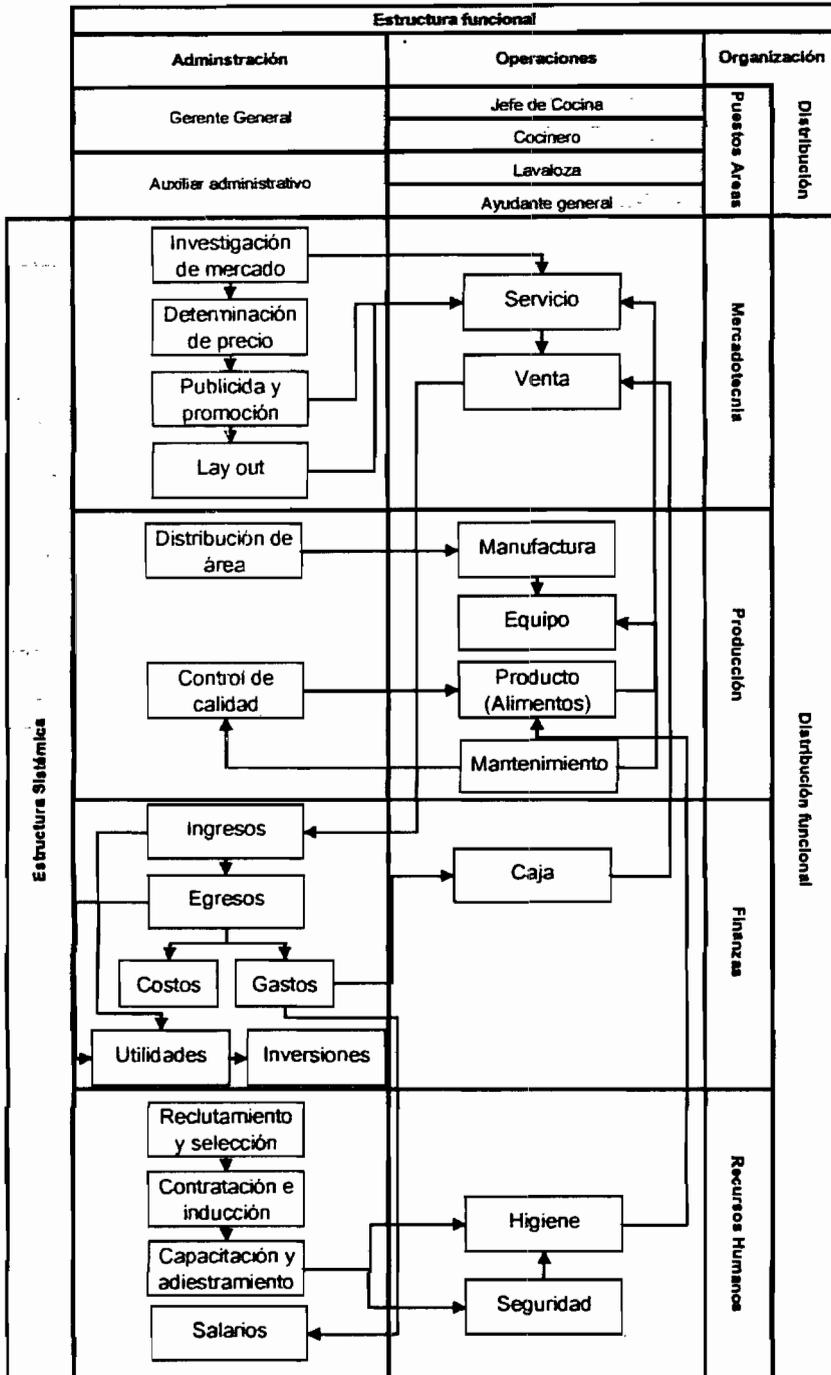
a) Estructura organizacional

<b>Puestos tipo</b>	<b>Personas por puesto</b>
Gerente General	1
Jefe(a) de cocina	1
Auxiliar administrativo	1
Cocinero(a)	1
Lavalozza	1
Mesero	2
Cajero	1
<b>7 Puestos</b>	<b>8 Personas</b>

Por lo que el organigrama se presenta en la siguiente forma:



b) La estructura sistémica básica que se propone es:



5. Se proponen que en la organización se haga uso de procedimientos. (VER ANEXO 3)

### Área de Administración

- 1 Procedimiento para la integración de personal
- 2 Procedimiento para el desarrollo organizacional
- 3 Procedimiento para la valuación de puestos
- 4 Procedimiento para el pago de salarios
- 5 Procedimiento para la operación y control de gastos de caja
- 6 Procedimiento para la elaboración de presupuestos
- 7 Procedimiento para hacer publicidad y promociones

### Área de operaciones

- 1 Procedimiento para la prestación de servicio a clientes
- 2 Procedimiento para realizar compras

Para efectos de identificación de los siguientes puntos (plasmados en documentos), se establecieron los siguientes criterios:

Identificación de los documentos:

Documento	Clave
Manual	M
Documento	D
Formato	R

Identificación de las áreas:

Área	Clave
Administración	A
Operaciones	O

Identificación de específica de los instrumentos:

Instrumento	Código			Emisión			Revisión
	Documento	Área	No. de Documento	Día	Mes	Año	
Manual de Políticas	M	A	01	01	01	05	00
Manual de Organización	M	A	02	01	01	05	00
Manual de Procedimientos	M	A	03	01	01	05	00

## Conclusiones

De acuerdo al estudio anterior, se puede concluir que la microempresa cuenta aspectos positivos en la adopción de una estructura administrativa, sistemas administrativos que soportados debidamente en manuales (de Organización, de Políticas y Procedimientos) para una mejor administración, a través del aprovechamiento adecuado de sus recursos, el planteamiento de objetivos, la capacidad de respuesta a las necesidades del mercado y con ello satisfacer su permanencia, su crecimiento y desarrollo en el mismo.

Queda demostrado con el estudio anterior la importancia que la estructura administrativa arroja a las empresas, ya que es la viva dinámica del proceso administrativo cuyos factores como la planeación, la organización, la implementación, la dirección y el control ha permitido en el caso de la Microempresa tener todos los beneficios que la administración brinda a través de sus principios, métodos y técnicas, además de ser sensible hacia el estilo de administración que quiera tener.

De acuerdo con lo anterior se puede concluir que:

### 1. El objetivo general de la tesis:

Diseñar la estructura organizacional y los sistemas administrativos de cada área funcional en la microempresa para mejorar el aprovechamiento de sus recursos.

Es alcanzado mediante la propuesta de la estructura organizacional citada en el **Anexo 1.- Manual de Organización**.

## 2. La hipótesis:

Si se implantan sistemas de administración en la microempresa, donde se aplique la estructuración de áreas administrativas así como sistemas de trabajo, se lograría un mejor aprovechamiento de sus recursos.

Es demostrada con resultados favorables al ser aceptada la propuesta de sistemas administrativos como lo cita el **Anexo 2.- Manual de Políticas** y el **Anexo 3.- Manual de Procedimientos**, pues queda implícita la relación entre los diversos factores de la entidad generando así el enfoque sistémico y por procesos que se estudió en la presente tesis.

## Bibliografía

- 1 Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos. Editorial Trillas. México. 1976.
- 2 Cárdenas y Nápoles, Raúl. Presupuestos, teoría y práctica. Editorial Mc Graw Hill. México. 2000.
- 3 Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Editorial Mc. Graw Hill. México. 2001.
- 4 Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc. Graw Hill. México. 2000.
- 5 Código de Comercio. Editorial Porrúa. 2004.
- 6 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Editorial Porrúa. México. 2004.
- 7 Del Río, Cristóbal. Costos I. Editorial Diana. México. 2000.
- 8 Del Río, Cristóbal. El presupuesto. Editorial Diana. México. 2000.
- 9 Diario Oficial de la Federación. 2004.
- 10 Fernández Arena, José Antonio. El proceso administrativo. Editorial Diana. 2002.
- 11 Fisher, Laura. Introducción a la mercadotecnia. Editorial Trillas. México. 1998.
- 12 Franklin F., Benjamín. Manuales administrativos, guía para su elaboración. México. UNAM.1997.
- 13 Gómez Ceja, Guillermo. Sistemas Administrativos, análisis y diseño. Editorial Mc Graw Hill. México. 1998.
- 14 Gómez Fulao. Sistemas Administrativos. Ediciones Macchi. México. 1999.

## Bibliografía

- 15 Guerrero Horta, Laura y Solís Terrazas, Susana. Tesis para  
obtener el título de licenciado en administración. UNAM.2004.
- 16 H. Hawk, Roger. Reclutamiento y Selección. Técnica, S.A. de C.V.  
México. 1982.
- 17 Haime Levy, Luís. Planeación estratégica de las fuentes de  
financiamiento. Ediciones fiscales ISEFSA. 1992.
- 18 Kotler, Philip. Mercadotecnia. Prentice Hall. Editorial  
Hispanoamericana. México. 1989.
- 19 Lara, Elías. Contabilidad 1er. curso. Editorial Trillas. México. 1992.
- 20 Laris Casillas, Javier. Administración integral. Ediciones Oasis.  
México. 1980.
- 21 Lazzaro, Víctor. Sistemas y procedimientos. Editorial Diana.  
México. 1989.
- 22 Leenders, Michell. Administración de compras y materiales.  
Editorial CECSA. México. 1996.
- 23 Ley Federal del Trabajo. Editorial Porrúa. México. 2004.
- 24 Marston E. John. Publicidad moderna. Editorial Pearson educación.  
México: 2003.
- 25 Mercado, Salvador. Publicidad estratégica. Editorial PAC. México.  
2000.
- 26 Meza Sánchez, Sergio. Higiene y seguridad industrial. IPN. México.  
2002.
- 27 Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de administración. Editorial  
Trillas. México. 1998.

## Bibliografía

- 28 Orlando, Juan José y González Daniel. Distribución y marketing.  
Editorial Macchi. México. 1997.
- 29 Padermo, Abraham. Planeación financiera. Editorial ECASA.  
México. 1993.
- 30 R.P. Ettinger y E. Golieb, David. Crédito y cobranza. Editorial  
CECSA. México. 2001.
- 31 Revista Líderes Mexicanos. Tomo 85. México. 2005.
- 32 Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas, teoría y  
práctica. Editorial Limusa. México. 1985.
- 33 Reyes Ponce, Agustín. Administración de personal, sueldos y  
salarios. Editorial Limusa. México. 1973.
- 34 Ríos Szalay, Jorge. Relaciones Públicas, su administración en la  
organización. Editorial Trillas. México. 2000.
- 35 Rodríguez Valencia, Joaquín. Cómo administrar pequeñas y  
medianas empresas. Editorial ECASA. 1991.
- 36 Rodríguez Valencia, Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales  
administrativos. Editorial ECASA. 1992.
- 37 Salgado Benítez, Josué. Higiene y seguridad industrial. IPN.  
México. 2002.
- 38 Antillana González, Juan Ramón. Auditoría interna integral,  
administrativa, operacional y financiera. 2ª edición. Editorial  
Thompson. México. 2002.
- 39 Stanton. Mercadotecnia. Editorial Mc. Graw. Hill. México. 2004.
- 40 Torres Tovar, Juan Carlos. Contabilidad I. Editorial Diana. México.  
1976.

### Bibliografía

- Velazquez Mastretta, Gustavo. Administración de la producción.  
41 Editorial Trillas. México. 1976.
- W. Selder, John. Crédito y cobranza. Editorial Continental, S.A. de  
42 C.V. México. 1993.
- Well, William. Publicidad, principios y prácticas. Editorial Pearson  
43 educación. México. 1996.

	<b>Cocina Económica Doña Chofi</b>				
	<b>Manual de Organización</b>			Código	MA02
	Elaboró	Jorge Espindola	Firma	Emisión	01/01/05
	Autorizó	Patricia Mejía	Firma	Revisión	00

# MANUAL DE ORGANIZACIÓN

 <b>Doña Chofi</b>	<h1>Manual de Organización</h1>	Código	MA02
		Emisión	01/01/05
		Revisión	00
		Página	2/41

## CONTENIDO

I Control de Cambios

II. Introducción

- a. Objetivo del manual
- b. Alcance del manual
- c. Uso del manual

III. Principios empresariales

- a. Antecedentes
- b. Misión
- c. Visión
- d. Valores
- e. Slogan

1. Aspectos Legales

2. Organización

- a. Estructura organizacional
- b. Organigrama
- c. Descripciones de puestos
  - Gerente General
  - Becario de Administración
  - Jefe de Cocina
  - Cocinero
  - Cajero
  - Mesero
  - Lavalozza
  - Ayudante General
- d. Perfiles de puestos
  - i. Gerente General
  - ii. Becario de Administración
  - iii. Jefe de Cocina
  - iv. Cocinero



Doña Chofí

## Manual de Organización

Código	MA02
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	3/41

- v. Cajero
- vi. Mesero
- vii. Lavalozza
- viii. Ayudante General

### 3. Objetivos de unidades orgánicas

- a. Administración
- b. Operaciones



Doña Chofi

# Manual de Organización

Código	MA02
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	4/41

## CONTROL DE CAMBIOS

Cambio	Punto del manual	Naturaleza del cambio

 <b>Doña Chofi</b>	<h1>Manual de Organización</h1>	Código	MA02
		Emisión	01/01/05
		Revisión	00
		Página	5/41

## INTRODUCCIÓN

El presente manual de Organización constituye la base de la descripción de la empresa así como sus funciones, actividades y niveles jerárquicos que la integran. Se elabora con la finalidad de tener un instrumento de apoyo al área de Administración respecto a la función de recursos humanos y al sistema de reclutamiento y selección, inducción y capacitación.

### a. Objetivo del manual

Determinar la estructura organizacional

### b. Alcance

El alcance del contenido del presente manual aplica a toda la empresa (en cuanto a su estructura- en todos sus niveles jerárquicos y puestos) y al área de administración en la función de recursos humanos.

### c. Uso del manual

1. Verificar su actualización
2. Leerse cuidadosamente
3. Comprender su contenido
4. Comprender la terminología
5. Validar información con sus funciones para verificar su aplicación real.
6. Consultar inquietudes y dudas con el Gerente General, Becario de administración o bien el Jefe de Cocina.
7. Identificar anomalías y reportarlas
8. Proponer cambios de carácter sustancial y en beneficio de la organización.
9. Realizar modificaciones vía escrita (solo las podrá ejecutar el Gerente General o el Becario de Administración, en caso de no estar, puede asumirla el Jefe de Cocina)

 Doña Chofi	<h1>Manual de Organización</h1>	Código	MA02
		Emisión	01/01/05
		Revisión	00
		Página	6/41

## PRINCIPIOS EMPRESARIALES

### Antecedentes

Es fundada en el año 2002, bajo la dirección de su fundadora Patricia Mejía con el objeto de brindar alimentos a un precio accesible a la comunidad.

La empresa en su origen se fundó con un capital que se integró en un 30% de aportación económica y un 70% en aportación de bienes. La microempresa es puramente familiar siendo seis los integrantes de la misma.

En el año 2003 crecen en sus ventas con respecto del inicio de operaciones, lo que permitió capitalizarse e invertir en su remodelación y ampliación

En el año 2004 contrata a su primer empleado y en ese mismo año contrata a dos empleados más en sustitución de dos de los tres familiares que integraban en su inicio a la empresa.

Actualmente la empresa se encuentra en crecimiento ya que sus ventas han rebasado considerablemente las ventas del primer año y las del segundo año.

 <b>Doña Chofi</b>	<h1>Manual de Organización</h1>	Código	MA02
		Emisión	01/01/05
		Revisión	00
		Página	7/41

## Misión

Brindar alimentos nutritivos y saludables.

## Visión

Ser la empresa de alimentos preferida por los consumidores por sus servicios y calidad en sus alimentos.

## Valores

*Trabajo en equipo:* Para Cocina Económica Doña Chofi, es la forma en que se lograrán los objetivos que nos proponemos.

*Confianza:* Para Cocina Doña Chofi es el primer pilar de nuestra comunicación interna y externa.

*Honestidad:* Es el segundo pilar de nuestra comunicación interna y externa.

*Lealtad:* Cocina Doña Chofi siempre seremos leales a nuestro mercado, cumpliendo con nuestra misión.

*Tecnología:* Cocina Doña Chofi está comprometida en lograr su misión con la tecnología necesaria y al día que se requiera.

## Slogan

"Barriga llena, corazón contento".

Nuestro slogan significa nuestra misión, nuestra visión, nuestros valores y un toque especial de sencillez y humildad.

	<h1>Manual de Organización</h1>	Código	MA02
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		8/41	
Doña Chofi			

## 1. Aspectos legales

*Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos*

Artículos 5º y 123 Apartado A.

*Ley Federal del Trabajo*

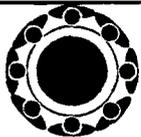
*Ley del ISR*

Artículos 134-136.

*Código Fiscal de la Federación*

Artículos 16, 26 apartado A.

*Ley de Protección al Consumidor.*



Doña Chofi

# Manual de Organización

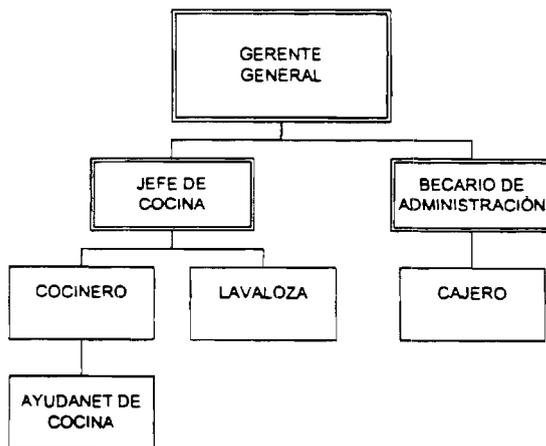
Código	MA02
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	9/41

## 2. Organización

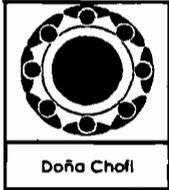
### a. Estructura organizacional

1. Gerente General
2. Jefe de Cocina
3. Becario de Administración
4. Cocinero
5. Cajero
6. Mesero
7. Lavalozas
8. Ayudante general

### b. Organigrama



### c. Descripciones de puestos



Doña Chofli

## Manual de Organización

Código	MA02
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	10/41

**Puesto:** Gerente General

**Puestos afines:** Gerente, Responsable general, Encargado.

**Código del puesto:** AD001

**Localización física:** Departamento de administración.

**Subordinados:** Becario de administración y Jefe(a) de Cocina

**Reporta a:** –

**Nivel jerárquico:** Directivo

**Clasificación:** Confianza

**Tipo de puesto:** Administrativo

**Jornada:** Variable

**Material y/o equipo:** Papelería, equipo de cómputo, calculadora, cuentas bancarias.

**Sueldo:** \$3.000.00

**Aspectos confidenciales:** Utilidades, Gastos, manejo financiero interno, procedimientos, políticas, sueldos.

**Período de revisión:** Anual



Doña Chofi

# Manual de Organización

Código	MA02
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	11/41

## Funciones:

### Genérica:

Administrar la empresa y establecer estrategias para alcanzar los objetivos de la empresa.

### Específica:

- Hacer entrevistas a prospectos
- Autorizar programa de capacitación
- Dar la inducción general a la empresa
- Autorizar alzas y/o modificaciones de salarios
- Autorizar estudios de mercado cuando se requieran
- Autorización de compras de acuerdo a políticas
- Llevar estadísticas de ventas
- Llevar la publicidad de la empresa
- Autorizar y asignar recursos a promociones
- Analizar y autorizar alzas de precio
- Establecer estrategias de logística y distribución en servicio a domicilio
- Supervisar cortes de caja y establecer control de caja
- Asignar presupuestos a áreas requeridas
- Controlar los gastos
- Supervisar inventarios
- Establecer programas de mantenimiento

## Relaciones:

### Internas

Permanentes: Becario de Administración y Jefe de cocina

Periódicas: Cocinero y Cajero

Eventuales: Mesero y Lavalozza

### Externas

Permanentes: Clientes

Periódicas: Proveedores

Eventuales: Clientes



Doña Chofi

# Manual de Organización

Código	MA02
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	12/41

## Condiciones de trabajo:

### Ambiente

Factor	Nulo	Poco	Mucho	Excesivo
Iluminación			X	
Olores		X		
Corrientes	X			
Humedad	X			
Resequedad	X			
Ventilación			X	
Frío		X		
Calor		X		
Poivo		X		
Ruido		X		

### Tipo

Factor	100%	75%	50%	25%	Eventual
Interior		X			
Exterior				X	
Escritorio	X				
Máquina					X
Computadora		X			
Vehículo		X			
De pie			X		
Sentado			X		
Caminando				X	
Manjando				X	

	<h1>Manual de Organización</h1>	Código	MA02
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		13/41	
Doña Chofi			

**Puesto:** Becario de administración.

**Puestos afines:** Auxiliar administrativo, Asistente administrativo.

**Código del puesto:** AD002

**Localización física:** Departamento de administración.

**Subordinados:** Mesero y Cajero

**Reporta a:** Gerente General

**Nivel jerárquico:** Ejecutivo

**Clasificación:** Confianza

**Tipo de puesto:** Administrativo

**Jornada:** De 11:00 hrs. a 17:00 hrs.

**Material y/o equipo:** Papelería, equipo de cómputo, equipo de seguridad

**Sueldo:** \$1.500.00 mensual

**Aspectos confidenciales:** Utilidades, Gastos, manejo financiero interno, procedimientos, políticas, sueldos.

**Período de revisión:** Anual

	<h1>Manual de Organización</h1>	Código	MA02
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		14/41	
Doña Chofi			

**Funciones:**

Genérica:

Apoyar administrativamente a la gerencia a través de la supervisión y ejecutar sistemas administrativos para lograr los objetivos de la empresa.

Específica:

- Hacer entrevistas a prospectos.
- Elaborar y ejecutar programa de capacitación
- Dar la inducción específica al puesto
- Ejecutar estudios de mercado cuando se requieran
- Control de compras de acuerdo a políticas
- Colocar publicidad de la empresa
- Ejecutar cortes de caja y medir desviaciones
- Hacer inventarios
- Establecer programas de mantenimiento
- Pagar sueldos al personal

**Relaciones:**

Internas

- Permanentes: Becario de Administración y Jefe de cocina
- Periódicas: Cocinero y Cajero
- Eventuales: Mesero y Lavalozza

Externas

- Permanentes: Clientes
- Periódicas: Proveedores
- Eventuales: Clientes



Doña Chofi

# Manual de Organización

Código	MA02
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	15/41

## Condiciones de trabajo:

### Ambiente

Factor	Nulo	Poco	Mucho	Excesivo
Iluminación			X	
Olores		X		
Cornentes	X			
Humedad	X			
Resequedad	X			
Ventilación			X	
Frio		X		
Calor		X		
Polvo		X		
Ruido		X		

### Tipo

Factor	100%	75%	50%	25%	Eventual
Interior	X				
Exterior					X
Escritorio	X				
Máquina					X
Computadora		X			
Vehículo					X
De pie		X			
Sentado				X	
Caminando			X		
Manjando					X



Doña Chofli

## Manual de Organización

Código	MA02
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	16/41

**Puesto:** Jefe de cocina

**Puestos afines:** Encargado de cocina, Responsable de cocina.

**Código del puesto:** OP001

**Localización física:** Departamento de operaciones.

**Subordinados:** Mesero y Cajero

**Reporta a:** Gerente General

**Nivel jerárquico:** Ejecutivo

**Clasificación:** Confianza

**Tipo de puesto:** Operativo

**Jornada:** De 10:00 h.rs. a 19:00 hrs.

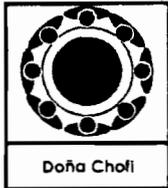
**Material y/o equipo:** Electrodomésticos

**Sueldo:** \$2.200.00 mensuales

**Aspectos confidenciales:**

Procedimientos, políticas, estilos en la preparación de alimentos.

**Período de revisión:** Anual



Doña Chofi

# Manual de Organización

Código	MA02
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	17/41

## Funciones:

### Genérica:

Coordinar las actividades dentro de la cocina para la preparación de los alimentos.

### Específica:

Hacer el Menú del día

Verificar que insumos se requieren

Ayudar a la cocinera a elaborar todos los alimentos

Hacer las compras

Ayudar a servir los servicios solicitados por los clientes

## Relaciones:

### Internas

Permanentes: Gerente, Cocinera, Lavalozas.

Periódicas: Cajero y Becario de Administración

### Externas

Permanentes: Clientes

Periódicas: Proveedores



Doña Chofli

# Manual de Organización

Código	MA02
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	18/41

## Condiciones de trabajo:

### Ambiente

Factor	Nulo	Poco	Mucho	Excesivo
Iluminación			X	
Olores			X	
Corrientes	X			
Humedad		X		
Resequedad		X		
Ventilación		X		
Frio	X			
Calor			X	
Polvo	X			
Ruido			X	

### Tipo

Factor	100%	75%	50%	25%	Eventual
Interior		X			
Exterior				X	
Escritorio					X
Máquina	X				
Computadora					X
Vehículo					X
De pie	X				
Sentado					X
Caminando	X				
Manjando					X



Doña Chofi

## Manual de Organización

Código	MA02
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	19/41

**Puesto:** Cocinero(a)

**Puestos afines:** Cocinero

**Código del puesto:** OP002

**Localización física:** Departamento de operaciones (Cocina)

**Subordinados:** Ayudante de cocina

**Reporta a:** Jefe de cocina

**Nivel jerárquico:** Operativo

**Clasificación:** Base

**Tipo de puesto:** Operativo

**Jornada:** De 09:00 hrs. a 18:00 hrs.

**Material y/o equipo:** Electrodomésticos

**Sueldo:** \$2.000.00 mensuales

**Aspectos confidenciales:** Procedimientos, políticas, estilos en la preparación de alimentos

**Período de revisión:** Anual

	<h1>Manual de Organización</h1>	Código	MA02
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		20/41	
Doña Chofi			

**Funciones:**

Genérica:

Preparar alimentos

Específica:

Verificar que insumos se requieren

Elaborar todos los alimentos del día

Ayudar a servir los servicios solicitados por los clientes

Verificar que los insumos se mantengan almacenados

**Relaciones:**

Internas

Permanentes: Jefe de cocina, Lavalozas.

Periódicas: Becario de Administración y Gerente.

Externas

Permanentes: Clientes

Periódicas: Proveedores



Doña Chofi

# Manual de Organización

Código	MA02
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	21/41

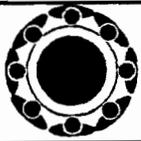
## Condiciones de trabajo

### Ambiente

Factor	Nulo	Poco	Mucho	Excesivo
Iluminación			X	
Olores			X	
Corrientes	X			
Humedad			X	
Resequedad	X			
Ventilación			X	
Frío		X		
Calor			X	
Polvo		X		
Ruido			X	

### Tipo

Factor	100%	75%	50%	25%	Eventual
Interior	X				
Exterior					X
Escritorio					X
Máquina	X				
Computadora					X
Vehículo					X
De pie	X				
Sentado					X
Caminando	X				
Manjando					X

	<h1>Manual de Organización</h1>	Código	MA02
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		22/41	
Doña Chofi			

**Puesto:** Cajero(a)

**Puestos afines:** --

**Código del puesto:** OP003

**Localización física:** Departamento de administración

**Subordinados:** Ninguno

**Reporta a:** Auxiliar administrativo

**Nivel jerárquico:** Operativo

**Clasificación:** Base

**Tipo de puesto:** Operativo

**Jornada:** De 11:00 hrs. a 20:00 hrs.

**Material y/o equipo:** Equipo de cómputo, manejo de dinero.

**Sueldo:** \$1,45000.00 mensual

**Aspectos confidenciales:**

Procedimientos, políticas, estilos en la preparación de alimentos, información sobre dinero.

**Período de revisión:** Anual

	<h1>Manual de Organización</h1>	Código	MA02
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		23/41	
Doña Chofi			

**Funciones:**

Genérica:

Cobrar los servicios a los clientes.

Específica:

Recibir manda

Registrar importe en P.C.

Dar cambio

Ayudar esporádicamente a las actividades de la empresa.

**Relaciones:**

Internas

Permanentes: Becario de administración y Gerente General

Externas

Permanentes: Clientes



Doña Chofi

# Manual de Organización

Código	MA02
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	24/41

## Condiciones de trabajo:

### Ambiente

Factor	Nulo	Poco	Mucho	Excesivo
Iluminación			X	
Olores	X			
Corrientes	X			
Humedad	X			
Resequedad	X			
Ventilación		X		
Frío		X		
Calor		X		
Polvo		X		
Ruido		X		

### Tipo

Factor	100%	75%	50%	25%	Eventual
Interior	X				
Exterior					X
Escritorio			X		
Máquina					X
Computadora		X			
Vehículo					X
De pie				X	
Sentado		X			
Caminando					X
Manejando					X

	<h1>Manual de Organización</h1>	Código	MA02
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		25/41	
Doña Chofi			

**Puesto:** Mesero

**Puestos afines:** --

**Código del puesto:** OP004

**Localización física:** Departamento de administración

**Subordinados:** Ninguno

**Reporta a:** Auxiliar administrativo

**Nivel jerárquico:** Operativo

**Clasificación:** Base

**Tipo de puesto:** Operativo

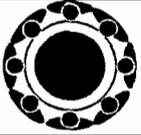
**Jornada:** De 10:00 hrs. a 19:00 hrs.

**Material y/o equipo:** Loza, cubiertos, papelería.

**Sueldo:** \$1,500.00 mensual

**Aspectos confidenciales:** Procedimientos, políticas, estilos en la preparación de alimentos.

**Período de revisión:** Anual

	<h1>Manual de Organización</h1>	Código	MA02
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		26/41	
Doña Chofi			

**Funciones:**

Genérica:

Dar servicio a clientes.

Específica:

Recibir a los clientes  
 Servir los alimentos a los clientes  
 Limpieza de mesas  
 Limpieza de área de servicio

**Relaciones:**

Internas

Permanentes: Cocinero(a), Jefe de cocina, Becario de administración

Periódicas: Gerente General.

Externas

Permanentes: Clientes

Periódicas: Ninguna



Doña Chofl

# Manual de Organización

Código	MA02
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	27/41

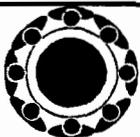
## Condiciones de trabajo:

### Ambiente

Factor	Nulo	Poco	Mucho	Excesivo
Iluminación			X	
Olores		X		
Corrientes	X			
Humedad	X			
Resequedad	X			
Ventilación			X	
Frio		X		
Calor		X		
Polvo	X			
Ruido		X		

### Tipo

Factor	100%	75%	50%	25%	Eventual
Interior	X				
Exterior					X
Escritorio					X
Máquina					X
Computadora					X
Vehículo					X
De pie	X				
Sentado					X
Caminando	X				
Manejando					X



Doña Chofi

## Manual de Organización

Código	MA02
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	28/41

**Puesto:** Lavalaza

**Puestos afines:** Limpieza.

**Código del puesto:** OP005

**Localización física:** Departamento de operaciones (Cocina)

**Subordinados:** Ninguno

**Reporta a:** Cocinero(a)

**Nivel jerárquico:** Operativo

**Clasificación:** Base

**Tipo de puesto:** Operativo

**Jornada:** De 10:00 hrs. a 19:00 hrs.

**Material y/o equipo:** Loza y cubiertos.

**Sueldo:** \$1,450.00 mensual

**Aspectos confidenciales:** Procedimientos, políticas, estilos en la preparación de alimentos.

**Período de revisión:** Anual



Doña Chofí

## Manual de Organización

Código	MA02
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	29/41

### Funciones:

#### Genérica:

Mantener la Loza y los cubiertos así como el quipo de cocina limpio.

#### Específica:

Limpieza de loza.

Limpieza de cubiertos

Limpieza de equipo de cocina

Limpieza de área de servicio

Limpieza de sanitarios

### Relaciones:

#### Internas

Permanentes: Cocinero(a), Jefe de cocina.

Periódicas: Becario de administración

#### Externas

Permanentes: Ninguna

Periódicas: Ninguna



Doña Chofi

# Manual de Organización

Código	MA02
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	30/41

## Condiciones de trabajo:

### Ambiente

Factor	Nulo	Poco	Mucho	Excesivo
Iluminación			X	
Olores			X	
Corrientes	X			
Humedad			X	
Resequedad	X			
Ventilación			X	
Frio		X		
Calor		X		
Polvo	X			
Ruido			X	

### Tipo

Factor	100%	75%	50%	25%	Eventual
Interior	X				
Exterior					X
Escritorio					X
Máquina				X	
Computadora					X
Vehículo					X
De pie	X				
Sentado					X
Caminando				X	
Manjando					X

	<h1>Manual de Organización</h1>	Código	MA02
		Emisión	01/01/05
		Revisión	00
		Página	31/41
Doña Chofi			

**Puesto:** Ayudante General

**Puestos afines:** Ayudante General

**Código del puesto:** OP006

**Localización física:** Departamento de operaciones (Cocina)

**Subordinados:** Ninguno

**Reporta a:** Cocinero(a)

**Nivel jerárquico:** Operativo

**Clasificación:** Base

**Tipo de puesto:** Operativo

**Jornada:** De 11:00 hrs. a 19:00 hrs.

**Material y/o equipo:** Loza y cubiertos.

**Sueldo:** \$1.450.00 mensual

**Aspectos confidenciales:** Procedimientos, políticas, estilos en la preparación de alimentos.

**Período de revisión:** Anual



Doña Chofli

# Manual de Organización

Código	MA02
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	32/41

## Funciones:

Genérica:

Ayudar a las diversas actividades que se presenten en la empresa.

Específica:

Apoyo en limpieza

Apoyo en preparación de alimentos

Apoyo en servicio en mesas

## Relaciones:

Internas

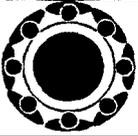
Permanentes: Cocinero(a), Jefe de cocina.

Periódicas: Becario de administración

Externas

Permanentes: Ninguna

Periódicas: Ninguna



Doña Chofí

# Manual de Organización

Código	MA02
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	33/41

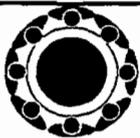
## Condiciones de trabajo:

### Ambiente

Factor	Nulo	Poco	Mucho	Excesivo
Iluminación			X	
Olores			X	
Corrientes	X			
Humedad			X	
Resequedad	X			
Ventilación			X	
Frio		X		
Calor		X		
Polvo	X			
Ruido			X	

### Tipo

Factor	100%	75%	50%	25%	Eventual
Interior	X				
Exterior					X
Escritorio					X
Máquina				X	
Computadora					X
Vehículo					X
De pie	X				
Sentado					X
Caminando				X	
Manjando					X



Doña Chofl

## Manual de Organización

Código	MA02
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	34/41

d. Perfiles de puestos

**Puesto:** Gerente General

**Requerimientos:**

Inherentes al puesto:

Escolaridad: Licenciatura en área Económico-Administrativa.

Edad: Entre: 30 años y 45 años de edad.

Inherentes al titular del puesto:

Sexo: Indistinto

Idioma: No necesario

**Competencias:**

Capacidad de negociación.

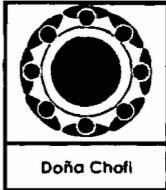
Capacidad de análisis y síntesis.

Resolución de problemas

Facilidad en toma de decisiones

Manejo de personal

Control de tiempo



Doña Chofí

## Manual de Organización

Código	MA02
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	35/41

**Puesto:** Becario de Administración

**Requerimientos:**

Inherentes al puesto:

Escolaridad: Estudiante de licenciatura en área Económico-Administrativa.

Edad: Entre: 20 años y 25 años de edad.

Inherentes al titular del puesto:

Sexo: Indistinto

Idioma: No necesario

**Competencias:**

- Capacidad de negociación.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Resolución de problemas
- Manejo de personal
- Control de tiempo
- Tolerancia a la frustración

	<h1>Manual de Organización</h1>	Código	MA02
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		36/41	
Doña Chofí			

**Puesto:** Jefe de Cocina

**Requerimientos:**

Inherentes al puesto:

Escolaridad: Bachillerato concluido o trunco

Edad: Entre: 30 años y 40 años de edad.

Inherentes al titular del puesto:

Sexo: Femenino

Idioma: No necesario

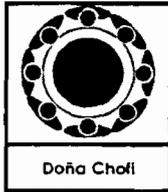
**Competencias:**

Resolución de problemas

Manejo de personal

Control de tiempo

Tolerancia a la frustración



Doña Chofí

# Manual de Organización

Código	MA02
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	37/41

**Puesto:** Cocinero

**Requerimientos:**

Inherentes al puesto:

Escolaridad: Secundaria concluida o trunca

Edad: Entre: 30 años y 40 años de edad.

Inherentes al titular del puesto:

Sexo: Femenino

Idioma: No necesario

**Competencias:**

Preparación de alimentos

Control de tiempo

	<h1>Manual de Organización</h1>	Código	MA02
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		38/41	
Doña Chofi			

**Puesto:** Cajero

**Requerimientos:**

Inherentes al puesto:

Escolaridad: Bachillerato concluido

Edad: Entre: 18 años y 30 años de edad.

Inherentes al titular del puesto:

Sexo: Indistinto

Idioma: No necesario

**Competencias:**

Conocimientos cortes de caja.

Habilidad numérica

Precisión en cuentas



Doña Chofí

## Manual de Organización

Código	MA02
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	39/41

**Puesto:** Lavaioza

**Requerimientos:**

Inherentes al puesto:

Escolaridad: Primaria concluida o secundaria trunca

Edad: Entre: 30 años y 40 años de edad.

Inherentes al titular del puesto:

Sexo: Indistinto

Idioma: No necesario

**Competencias:**

Conocimiento de productos de limpieza

	<h1>Manual de Organización</h1>	Código	MA02
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		40/41	
Doña Choff			

**Puesto:** Ayudante general

**Requerimientos:**

Inherentes al puesto:

Escolaridad: Primaria concluida o trunca

Edad: Entre: 30 años y 40 años de edad.

Inherentes al titular del puesto:

Sexo: Indistinto

Idioma: No necesario

**Competencias:**

Sepa leer y escribir

	<h1>Manual de Organización</h1>	Código	MA02
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		41/41	
Doña Chofi			

### 3. Objetivos de las Unidades Orgánicas.

#### a. Administración

1. Planear, implementar y controlar esquemas, sistemas y procesos administrativos.
2. Mantener y mejorar los sistemas administrativos

#### b. Operaciones

1. Desarrollar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores.
2. Contribuir con la administración en el control del proceso productivo y el de servicio.



## Cocina Económica Doña Chofi

### Manual de Políticas

Código MA01

Elaboró	Jorge Espindola	Firma		Emisión	01/01/05
Autorizó	Patricia Mejía	Firma		Revisión	00

# MANUAL DE POLÍTICAS



Doña Chofl

# Manual de Políticas

Código	MA01
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	2/14

## CONTENIDO

### I. Índice

### II. Control de cambios

### III. Introducción

- a. Objetivo del manual
- b. Alcance del manual
- c. Uso del manual

#### 1. Políticas generales

- 1.1 Aspectos generales
- 1.2 Aspectos del personal
- 1.3 Aspectos del servicio
- 1.4 Aspectos sobre el equipo

#### 2. Políticas específicas

- 2.1 Para la función de recursos humanos
- 2.1 Para la función de mercadotecnia
- 2.1 Para la función de finanzas
- 2.1 Para la función de producción

### IV. Glosario



Doña Chofl

# Manual de Políticas

Código	MA01
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	3/14

## CONTROL DE CAMBIOS

Cambio	Punto del manual	Naturaleza del cambio

	<h1>Manual de Políticas</h1>	Código	MA01
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		4/14	
Doña Chofi			

## INTRODUCCIÓN

El presente manual de políticas es un compendio de las políticas que rigen a nuestra empresa. Se elabora con la finalidad de que se cuente con cursos flexibles de acción que permitan a los usuarios del presente manual un mejor desempeño con relación a sus funciones.

### a. Objetivo del manual

Determinar las políticas que aplican a la organización.

### b. Alcance

El alcance del contenido del presente manual aplica a toda la empresa, en todos sus niveles jerárquicos, puestos y las personas que los ocupan, dependerá de su cumplimiento para lograr su efectividad.

### c. Uso del manual

Para usar este documento, debe:

1. Verificar su actualización
2. Leerse cuidadosamente
3. Comprender su contenido
4. Comprender la terminología
5. Tener presente la información que contiene para evitar omitir su aplicación en la práctica.
6. Validar información con sus funciones para verificar su aplicación real.
7. Consultar inquietudes y dudas con el Gerente General, Becario de administración o bien el Jefe de Cocina.
8. Identificar anomalías y reportarlas
9. Proponer cambios de carácter sustancial y en beneficio de la organización.
10. Realizar modificaciones vía escrita (solo las podrá ejecutar el Gerente General o el Becario de Administración, en caso de no estar, puede asumirla el Jefe de Cocina)



Doña Chofi

# Manual de Políticas

Código	MA01
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	5/14

## 1. Políticas generales

### 1.1 Aspectos generales

1.1.1 Los principios empresariales (Misión, Visión, Valores, Slogan y Logotipo) deben ser entendidos por los integrantes de la organización y ser llevados a cabo en su significado e importancia que tienen.

1.1.2 Los objetivos que establezca la administración de la empresa, deberán ser reales, medibles y concretos.

1.1.3 Las políticas que se establezcan, deben contener en su esencia los principios de la equidad, la justicia, la verdad, el respeto y el compromiso.

1.1.4 Los procedimientos que se realicen, deberán ser completamente reales y el personal debe apegarse a ellos.

1.1.5 Los horarios de trabajo son los que la ley establece y solamente se modificarán por necesidades de la empresa sin que exima a esta el pago de horas extras conforme lo establece la misma Ley.

1.1.6 La relación entre compañeros, debe ser completamente de respeto a la persona, a la labor y con un trato digno.

1.1.7 La comunicación formal de la organización por ningún motivo limitará la expresión de alguna inconformidad o respecto a una sugerencia que se haga a la labor, a la persona y en cualquier nivel jerárquico.

1.1.8 El uso de los recursos de la organización debe ser razonable y con el propósito de contribuir al mejoramiento o crecimiento de la misma, esto se aplica a cualquier integrante de la organización no considerando el puesto o nivel jerárquico que ocupe en la empresa.

1.1.9 Los gastos de caja chica deben ser registrados en todos sus conceptos por medio de formatos que la administración autorice.

	<h1>Manual de Políticas</h1>	Código	MA01
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		6/14	
Doña Chofi			

1.1.10 Las compras de insumos deben ser autorizadas por el becario de administración y en su caso de ser mayores de la cantidad fijada en los procedimientos, por el gerente general.

1.1.11 Debe haber un programa de mantenimiento preventivo cuyos períodos tengan la cobertura de todos los equipos que se requieran para producir los alimentos, para el apoyo administrativo y demás que se empleen en la empresa.

1.1.12 Deberán tenerse sistemas de almacenamiento que permitan a los insumos mantenerse en resguardo y conservarse para su uso.

## 1.2 Aspectos del personal

1.2.1 El personal deberá registrar su hora de entrada en la libreta que estará a cargo del Becario de Administración.

1.2.2 El horario de entrada tendrá un límite de tolerancia de 15 minutos.

1.2.3 Aquellas personas que por alguna situación no puedan llegar a tiempo, deberán reportarse con su respectivo jefe para su autorización de entrada.

1.2.4 Los permisos serán tratados con el jefe directo siendo este quien determine su serán con goce de sueldo al trimestre.

1.2.5 El personal deberá portar su uniforme de acuerdo al puesto que desempeñe:

### Gerente General:

De Lunes a Viernes: Traje.

Sábado: Pantalón de mezclilla (negro o azul), camisa de manga corta o playera blanca (cuello redondo y sin estampados) y calzado de vestir o casual.

	<h1>Manual de Políticas</h1>	Código	MA01
		Emisión	01/01/05
		Revisión	00
		Página	7/14
Doña Chofl			

Becario de administración:

De Lunes a Viernes: Formal con corbata.

Sábado: Pantalón de mezclilla (negro o azul), camisa de manga corta o playera blanca (cuello redondo y sin estampados) y calzado de vestir o casual.

Caiero:

De Lunes a Viernes: Formal con corbata.

Sábado: Pantalón de mezclilla (negro o azul), camisa de manga corta o playera blanca (cuello redondo y sin estampados) y calzado de vestir o casual.

Mesero:

Lunes, Miércoles y Viernes: Pantalón negro de vestir, camisa de manga corta blanca, "mandil" negro limpio y planchado y calzado limpio.

Martes y Jueves: Pantalón azul marino de vestir, camisa blanca o azul claro de manga corta, "mandil" negro limpio y planchado y calzado limpio.

Sábado: Pantalón de mezclilla (negro o azul), camisa de manga corta o playera blanca (cuello redondo y sin estampados) y calzado de vestir o casual.

Jefe de cocina:

Lunes a viernes: Cofia, cubre boca, camisa de manga corta blanca, pantalón oscuro (negro o azul marino) y calzado cómodo.

Sábado: Pantalón de mezclilla (negro o azul), camisa de manga corta o playera blanca (cuello redondo y sin estampados) y calzado de vestir o casual.

	<h1>Manual de Políticas</h1>	Código	MA01
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		8/14	
Doña Chofi			

### Cocinero:

De Lunes Viernes: Cofia, cubre boca, camisa de manga corta blanca, pantalón oscuro (negro o azul marino) y calzado cómodo.

Sábado: Pantalón de mezclilla (negro o azul), camisa de manga corta o playera blanca (cuello redondo y sin estampados) y calzado de vestir o casual.

### Lavalozza y Ayudante General:

De Lunes a Viernes: Cofia, cubre boca, camisa de manga corta blanca, pantalón oscuro (negro o azul marino), calzado cómodo.

Sábado: Pantalón de mezclilla (negro o azul), camisa de manga corta o playera blanca (cuello redondo y sin estampados) y calzado de vestir o casual.

1.2.6 El personal contará con al menos 40 minutos para sus alimentos, este tiempo no deberá exceder de 70 minutos, los alimentos serán proporcionados por la empresa y por ningún motivo se les limitará algún alimento en especial.

### 1.3 Aspectos del servicio

1.3.1 El servicio que se preste al cliente dentro de las instalaciones de la empresa, deberá ser personalizado, oportuno, siempre cordial y respetuoso y por ningún motivo se le faltará en su integridad.

1.3.2 El servicio que se lleve a cabo a "domicilio", deberá ser oportuno y garantizando la higiene de los alimentos.

1.3.4 Si existiera alguna inconformidad por parte de cliente con respecto al servicio o el producto (los alimentos), inmediatamente deberá atenderlo el Gerente General y además de resolver su problemática no se hará cobro alguno por el servicio o alimentos consumidos.

	<h1>Manual de Políticas</h1>	Código	MA01
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		9/14	
Doña Chofi			

1.3.5 Los cobros en caja deben ser honestos, por ningún motivo se permitirá algún desvío o acción que ponga en duda la calidad del servicio.

#### 1.4 Aspectos sobre el equipo

1.4.1 El personal administrativo, deberá cuidar el equipo de cómputo que con el que desempeña su labor, reportando inmediatamente las fallas para su solución.

1.4.2 Por ningún motivo, se permitirá el daño con premeditación o dolo al equipo brindado por la empresa para el desempeño de las labores del personal, en caso de que se suscite dicha situación, el responsable deberá dar una explicación, corregir su actitud e inmediatamente repondrá en especie la parte o totalidad del equipo que haya dañado. Quedará a consideración del Gerente General y del jefe inmediato su permanencia en la empresa.

## 2. Políticas específicas para la administración

### 2.1 Para las funciones de recursos humanos

2.1.1 La organización debe contar con puestos que deberán tener su descripción puestos.

2.1.2 El reclutamiento debe obedecer a las fuentes que se determinen en el procedimiento respectivo.

2.1.3 La selección debe basarse en aspectos como el perfil del puesto y en la capacidad de los prospectos y debe ser objetiva y precisa, por ningún motivo se obrará de mala fe con cualquier persona que solicite un puesto vacante a la empresa.

2.1.4 En caso de que un prospecto, no cubra el perfil debe ser orientado para su búsqueda de empleo.

2.1.5 Todo el personal debe contar con un contrato que formalice la relación de trabajo y en el que se establecerá las condiciones de trabajo.

	<h1>Manual de Políticas</h1>	Código	MA01
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		10/14	
Doña Chofi			

2.1.6 Todo el personal recibirá una inducción a la empresa y al puesto.

2.1.7 En caso de ser necesario se ejecutará un programa de adiestramiento o capacitación para desarrollar las habilidades y/o capacidades del nuevo integrante.

2.1.8 Los salarios deberán ser asignados en función de un análisis de puestos, una valuación de puestos, la capacidad financiera de la empresa y la media en el mercado.

2.1.9 El personal deberá ser remunerado en tiempo y cantidades correctas, y por ningún motivo se podrá violar esta política.

2.1.10 El personal que labore en la empresa, deberá utilizar equipo de seguridad y las medidas de higiene que aseguren la limpieza en los alimentos.

## 2.2 Para las funciones de Mercadotecnia

2.2.1 En caso de llevarse a cabo una investigación de mercados, la información que se recabe será verídica en su totalidad, su análisis deberá ser confiable y debe reportear oportunamente los resultados para garantizar la óptima toma de decisiones.

2.2.2 Los precios de los productos deben ser asignados en función de la demanda, la competencia y los costos de la organización.

2.2.3 La publicidad deberá ser verídica y siempre que se recurra a algún medio, este debe garantizar la correcta exposición al público meta.

2.2.4 Las promociones siempre deben contribuir a que se aumenten las ventas y por ningún motivo se autorizará algún tipo de publicidad que no mejore al margen de utilidad de la empresa.

2.2.5 La distribución del punto de venta, debe ser agradable a la accesibilidad, comodidad y la prestación del servicio.

	<h1>Manual de Políticas</h1>	Código	MA01
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		11/14	
Doña Chofi			

2.2.6 En caso de que se preste servicio a domicilio, la distribución obedecerá a los requisitos que establezca el cliente y a la garantía del servicio.

## 2.3 Para las funciones de Producción

2.3.1 Todos los productos (alimentos) deberán ser elaborados con higiene y procurando durante su preparación que conserven sus propiedades y sean saludables.

2.3.2 Todos los alimentos deberán ser del día, por ningún motivo se les brindará a los clientes alimentos de días anteriores.

2.3.3 El jefe de cocina, supervisará la calidad con la que se elaboren los alimentos, procurando que conserven un buen sabor y la higiene respectiva desde su elaboración hasta su presentación.

2.3.4 Los insumos deberán cubrir las siguientes características:

- A) Contener bajos índices de grasa, de ser necesario se guisará con la natural que tengan los alimentos. Para el caso específico de aceites, queda prohibida el uso de la manteca y de preferencia el uso de aceites de la marca Mazola o Capullo.
- B) Ser bajos en calorías
- C) Ser bajos en sales
- D) Estar dentro de la fecha de caducidad requerida
- E) Ser frescos

2.3.5 La administración determinará los proveedores mediante el procedimiento para hacer compras, para efecto de esta política deberán ser considerados al menos dos proveedores que son:

- A) Central de Abastos
- B) Mercado de la Merced

	<h1>Manual de Políticas</h1>	Código	MA01
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		12/14	
Doña Chofi			

2.3.6 El almacenamiento de los productos perecederos nunca deberá ser mayor a su ciclo de vida en condiciones ambientales o de refrigeración.

2.3.7 En el caso de que la producción de un día haya excedido la demanda, los alimentos quedarán a consideración del Gerente General y del Jefe de cocina si se desecha o bien si puede repartirse al personal.

2.3.8 Por ningún motivo, la limpieza al equipo productivo será pendiente al día siguiente, deberá realizarse el mismo día, para tal efecto podrán colaborar todos los miembros de la organización en caso de haber sido un día con sobrecarga de trabajo.

2.3.9 Se deberá verificar al menos una vez al mes las condiciones del equipo productivo, con el objeto de asegurar su óptimo funcionamiento y en el caso de equipo de oficina al menos una vez cada tres meses.

#### 2.4 Para las funciones de Finanzas

2.4.1 Todos los movimientos de dinero, deberán tener un registro para su control y estadística, esto no contrapone a lo establecido en la política 1.1.9 del apartado de *Políticas Generales*.

2.4.2 La administración de la empresa deberá proveer de la documentación necesaria para ejecutar la política anterior, en caso de ser necesario un medio electrónico, deberá entregar acuses a quienes realizaron la transacción o movimiento.

2.4.3 El manejo del recurso económico debe ser totalmente transparente, si existiera el caso de haber algún desvío, será responsabilidad del Gerente General investigar tal situación.

2.4.4 Se deberá tener un control adecuado en caja, haciendo al menos dos cortes parciales y uno total.

2.4.5 En caso de existir un gasto de caja, este se deberá amparar mediante un vale (Comprobante de gastos).

	<h1>Manual de Políticas</h1>	Código	MA01
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		13/14	
Doña Chofi			

2.4.6 Si existe un faltante en caja y es por medio de un préstamo personal de cantidad menor, deberá realizarse un vale provisional de caja y se contará para el corte sin afectar al responsable de tal función.

2.4.7 Deberá existir un fondo fijo de caja que por ninguna razón deberá ser menor de \$100.00.

2.4.8 Los cortes de caja deberán realizarse en condiciones que no pongan en riesgo la integridad de la empresa ni de las personas involucradas, ante todo se deberá velar por la seguridad de las personas.

2.4.9 Los Ingresos deberán de canalizarse por medio de un análisis de ventas, tal situación ayudará a la función mercadológica para impulsar su publicidad y promoción y para la función financiera para su contabilidad.

	<h1>Manual de Políticas</h1>	Código	MA01
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		14/14	
Doña Chofi			

## GLOSARIO

**Administración:** Función que descansa en actividades ejecutadas por el Gerente General, Becario de Administración y Jefe de Cocina.

**Corte de caja:** es el retiro de dinero de la caja mediante una validación de lo que se encuentra en cantidad vs. Lo que se encuentra registrado.

**Egresos:** Se considerarán como

- **Gastos de venta:** Todos aquellos gastos relacionados con la función mercadológica.

- **Gastos de administración:** Aquellos relacionado con la función financiera, de recursos humanos (ejemplo: los salarios del personal) que sean necesarios para la operación de la empresa.

- **Salida:** Son los que se consideran como un no resultado de la operación de la empresa, tales como préstamos personales.

**Función Financiera:** Función que descansa en actividades ejecutadas por el Gerente General, Becario de Administración y Jefe de Cocina.

**Función Mercadológica:** Función que descansa en actividades ejecutadas por el Gerente General, Becario de Administración y Jefe de Cocina.

**Función de Recursos Humanos:** Función que descansa en actividades ejecutadas por el Gerente General, Becario de Administración y Jefe de Cocina.

**Ingresos:** también se consideran como

- **Ventas:** Todo lo que tiene que ver con la operación de la empresa.

- **Entradas:** Son los que no están relacionados con la operación de la empresa, tales como financiamientos e inversiones.

	<b>Cocina Económica Doña Chofi</b>					
	<b>Manual de Procedimientos</b>			Código	MA03	
	Elaboró	Jorge Espindola	Firma		Emisión	01/01/05
	Autorizó	Patricia Mejia	Firma		Revisión	00

# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



Doña Chofí

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	2 / 114

## CONTENIDO

II. Control de cambios

III. Introducción

- a. Objetivo del manual
- b. Alcance del manual
- c. Uso del manual

Área de Administración

- 1 Procedimiento para la integración de personal
- 2 Procedimiento para el desarrollo organizacional
- 3 Procedimiento para la valuación de puestos
- 4 Procedimiento para el pago de salarios
- 5 Procedimiento para la operación y control de gastos de caja
- 6 Procedimiento para la elaboración de presupuestos
- 7 Procedimiento para hacer publicidad y promociones

Área de operaciones

- 1 Procedimiento para la prestación de servicio a clientes
- 2 Procedimiento para realizar compras



Doña Chofi

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	3 / 114

## CONTROL DE CAMBIOS

Cambio	Punto del manual	Naturaleza del cambio

	<h1>Manual de Procedimientos</h1>	Código	MA03
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		4 / 114	
Doña Chofi			

## INTRODUCCIÓN

El presente manual es un compendio de los procedimientos que rigen a nuestra empresa. Se elabora con la finalidad de que se cuente procesos identificados, documentados y lógicamente ordenados y redactados en su secuencia de actividades que permitan a los usuarios del presente manual un mejor desempeño en relación a sus funciones.

### a. Objetivo del manual

Determinar las normas de acción, el conjunto de procesos que dan forma al sistema empresarial así como su documentación en procedimientos.

### b. Alcance

El alcance del contenido del presente manual aplica a toda la empresa, dependiendo su área.

### c. Uso del manual

Para usar este documento, debe:

1. Verificar su actualización
2. Leerse cuidadosamente
3. Comprender su contenido
4. Comprender la terminología
5. Tener presente la información que contiene para evitar omitir su aplicación en la práctica.
6. Validar información con sus funciones para verificar su aplicación real.
7. Consultar inquietudes y dudas con el Gerente General, Becario de administración o bien el Jefe de Cocina.
8. Identificar anomalías y reportarlas
9. Proponer cambios de carácter sustancial y en beneficio de la organización.



Doña Chofí

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	5 / 114

# ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

## 1. PROCEDIMIENTO PARA LA INTEGRACIÓN DE PERSONAL

Enero 2005

	<h1>Manual de Procedimientos</h1>	Código	MA03
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		6 / 114	
Doña Chofi			

## **Función**

Administración de Recursos Humanos.

## **Propósito**

Abastecer de manera oportuna de personal adecuado a la organización y guiar al usuario a las actividades de la integración del personal.

## **Normas de operación**

1. Todo usuario se apega a este procedimiento
2. Toda solicitud de personal, deberá registrarse en la ADR001- Requisición de personal.
3. Por cada requisición de personal (ADR001), deberá haber de 1 a 3 prospectos.
4. Deberá consultar para el reclutamiento, las siguientes fuentes internas:
  - a. Personal interno
  - b. Amistades
5. Para las fuentes externas:
  - a. Anuncios
  - b. Bolsas de Trabajo
6. La duración entrevista preliminar será máximo de 20 minutos por prospecto y se registrará en el formato ADR002.
7. Las evaluaciones que se apliquen deberán ser de acuerdo a al puesto y los resultados obtenidos serán confidenciales al área y al prospecto si desea conocerlos.
8. La cartera de personal se actualizará cada seis meses y se tendrá contacto con los prospectos para determinar su permanencia en la cartera.
9. La documentación mínima requerida a los empleados de nuevo ingreso es: solicitud de empleo o curriculum, acta de nacimiento, comprobante de domicilio, comprobante de estudios y dos fotografías tamaño infantil.
10. El contrato será por un mes y dependerá de los resultados de la evaluación su recontractación temporal o definitiva.

	<h1>Manual de Procedimientos</h1>	Código	MA03
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		7 / 114	
Doña Chofl			

11. El expediente del nuevo integrante, deberá llevar la documentación descrita en la norma número 9 y debe ser complementada con el contrato y los resultados de la entrevista y las evaluaciones realizadas.
12. El Gerente General y el Becario de Administración participarán en la inducción del nuevo integrante así como el jefe directo en el caso de la capacitación.
13. El Becario de Administración deberá registrar en el formato AD003 la entrevista de ajuste al nuevo integrante.

### Descripción de actividades

Responsable	Actividad	Documento Involucrado
Requisitante	1. Registra en la requisición de personal la información necesaria para solicitar personal para su área y la entrega al Becario de Administración.	ADR001
Becario de Administración	2. Recibe requisición e inicia proceso de reclutamiento	ADR001
	3. Consulta las descripciones y perfiles de puesto en el Manual de Organización y verifica las características del puesto.	MA01
	4. Elige fuente de reclutamiento y publica el puesto vacante.	
	5. Recibe a los prospectos y los hace pasar a la oficina e inicia proceso de selección	
	6. Ejecuta entrevista inicial, aplicando las etapas de la misma y detectando que el prospecto sea el indicado para el puesto a cubrir. 6.1 ¿Hay interés de ambas partes? Sí: Pasa a la actividad 7. No: Pasa a la actividad 9.	ADR002



Doña Chofi

# Manual de Procedimientos

Código MA03

Emisión 01/01/05

Revisión 00

Página 8 / 114

Responsable	Actividad	Documento Involucrado
Becario de Administración	7. Aplica evaluaciones correspondientes de acuerdo al cuadro de evaluaciones. 7.1 ¿Aprueba? Sí: Pasa a la actividad 8. No: Pasa a la actividad 9.	ADD001
	8. Cita al candidato a una segunda a entrevista a realizarse por el Gerente General, indicándole día y hora.	
	9. Reserva en cartera de personal al/los prospecto(s) durante 6 meses, registrando sus datos y resultados.	ADR003
Gerente General	10. Entrevista al candidato detectando que el candidato sea el indicado para el puesto a cubrir. 10.1 ¿Aprueba? Sí: Pasa a la actividad 11. No: Pasa a la actividad 9.	ADR001
Becario de Administración	11. Realiza investigación laboral y personal de acuerdo a los datos brindados por el candidato en su solicitud de personal, curriculum o durante entrevista, confirmando la información.	ADR004
	12. Realiza contratación del candidato en función de los resultados obtenidos en las entrevistas, en las evaluaciones y en la investigación laboral, entregando el contrato inicial (por tiempo determinado) al nuevo integrante y solicita su firma.	ADR001 ADR002 ADR004
	13. Entrega Manual de Bienvenida y asigna día y hora para la inducción a la empresa y al puesto.	MA04



Doña Chofi

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	9 / 114

Responsable	Actividad	Documento involucrado
Gerente General	14. Realiza la inducción general a la empresa y explica antecedentes, misión, visión, valores, slogan y objetivo de la organización.	MA04
Becario de Administración	15. Realiza la inducción al puesto y explica las actividades a realizar de acuerdo a la descripción del mismo, su ubicación física en la empresa, su ubicación en el organigrama, derechos y obligaciones respecto al contrato así como las políticas generales de la empresa y específicas que apliquen en el puesto	MA04
	16. Presenta al nuevo integrante a los demás integrantes de la organización, durante un recorrido por las instalaciones y presenta en su lugar de trabajo así como a su jefe directo.	
	17. Realiza entrevista de ajuste a los 15 días de laborar el nuevo integrante y determina compatibilidad con la empresa, esta información la registra en el formato de entrevista de ajuste.	ADR005
	Fin del procedimiento.	

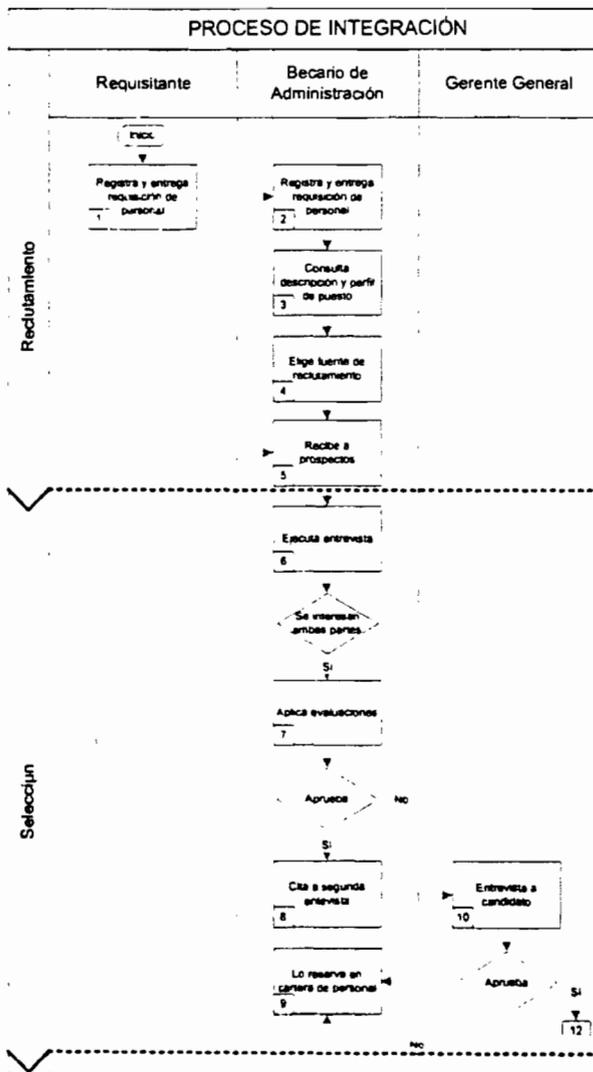


Doña Chofi

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	10 / 114

## Diagrama de flujo



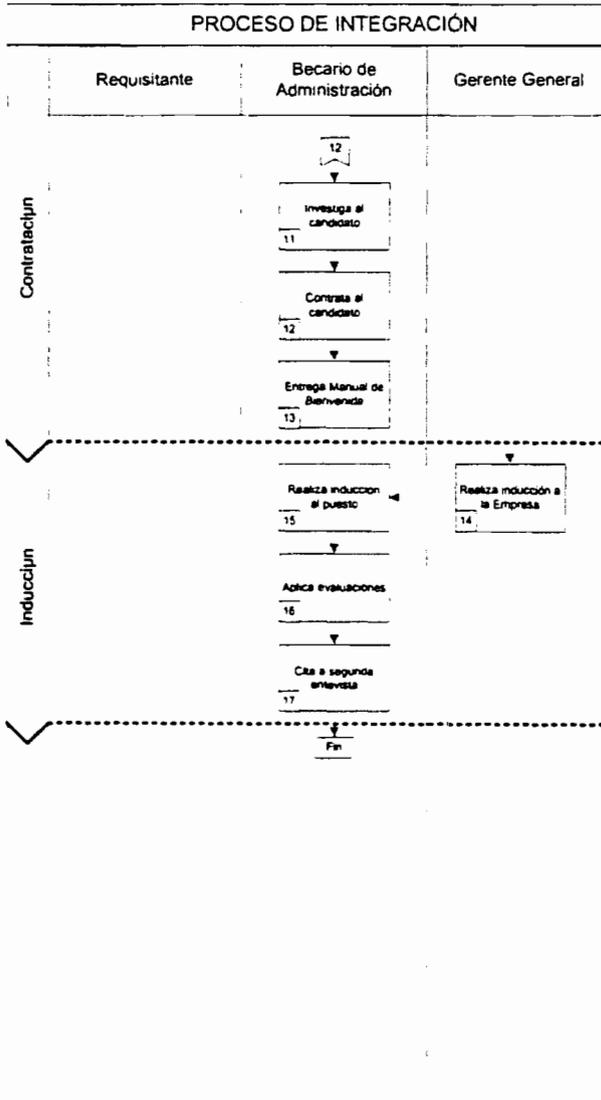


Doña Chofi

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	11 / 114

## PROCESO DE INTEGRACIÓN



	<h1>Manual de Procedimientos</h1>	Código	MA03
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		12 / 114	
Doña Chofi			

## Archivos administrativos

Documento	Clave	Tipo de archivo				Área de Origen	Área de Destino	Tiempo de archivo
		1	2	3	4			
Requisición de personal	ADR001		X			Administración Operaciones	Administración	Hasta que se cubra la vacante
Reporte de entrevista	ADR002	X				Administración	Administración	Hasta que se esté vacante el puesto
Cartera de personal	ADR003	X				Administración	Administración	6 meses
Investigación de personal	ADR004				X	Administración	Administración	Hasta que se esté vacante el puesto
Entrevista de ajuste	ADR005			X		Administración	Administración	Hasta que se esté vacante el puesto

1. Temporal
2. Definitivo
3. Muerto
4. Perpetuo



Doña Chofi

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	13 /114

### Formatos del procedimiento

ADR001-Requisición de personal

ADR002-Reporte de entrevista

ADR003-Cartera de Personal

ADR004-Investigación de personal

ADR005-Entrevista de ajuste



Doña Chofí

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	14 / 114

## Instructivos de los formatos

### ADR001-Requisición de personal

	<b>Requisición de Personal</b>	Código	ADR001
		Emisión	01/01/2005
		Revisión	00
<b>GENERAL</b>			
A Administración			
Requerimos un(a): <input type="text" value="1"/>			
Para el departamento de			
Administración <input type="checkbox" value="2"/> Operaciones <input type="checkbox" value="2"/>			
Tipo de contrato			
Definitivo <input type="checkbox" value="3"/> Temporal <input type="checkbox" value="3"/> Dias <input type="checkbox" value="3"/>			
<b>JUSTIFICACIÓN</b>			
Puesto Vacante <input type="checkbox" value="4"/>	Par sustitución <input type="checkbox" value="6"/>	A	<input type="text" value="7"/>
Nueva Creación <input type="checkbox" value="5"/>	Fue renunció <input type="checkbox" value="8"/>		
Par transferencia <input type="checkbox" value="5"/>	Fue dado de baja <input type="checkbox" value="8"/>		
	Fue transferido <input type="checkbox" value="8"/>		
<b>CONTROL</b>			
Requisitante <input type="text" value="9"/>			12
Fecha de registro <input type="text" value="10"/>			Firma
Fecha de cobertura <input type="text" value="11"/>			
Requisitante <input type="text" value="9"/>			12
Fecha de recepción <input type="text" value="13"/>			Firma
Fecha de cobertura <input type="text" value="14"/>			
Gerente General <input type="text" value="9"/>			12
Fecha autorización <input type="text" value="15"/>			Firma



Doña Chofi

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	15 / 114

Número	Instrucción
1	Registra el nombre el puesto que necesita
2	Selecciona con una marca, el departamento que lo solicita
3	Selecciona con una marca, el tipo de contrato que se dará a la persona de nuevo ingreso
4	Selecciona con una marca, la justificación del puesto
5	Registra el nombre de la persona a quien desea sustituir
6	Selecciona la opción que indique el motivo de la sustitución
7	Registra el nombre de la persona que solicita personal
8	Registra la fecha en la que registra la información en el formato
9	Registra la fecha tentativa para la que desea que esté cubierto el puesto
10	Registra el nombre de la persona que tiene este puesto
11	Registra la fecha en que recibe el formato
12	Registra la fecha en la que se cubre la vacante
13	Registra el titular de este puesto su nombre
14	Registra la fecha de autorización para iniciar el proceso de integración
15	Coloca en estos espacios las firmas de los titulares de los puestos en turno



Doña Chofí

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	16 / 114

ADR002-Reporte de entrevista

	<b>Reporte de entrevista</b>		Código	ADR002	
			Emisión	01/01/2005	
			Revisión	00	
Doña Chofí		Fecha	(1)		
Nombre del Prospecto		(2)			
Puesto pretendido		(3)			
<b>ENTREVISTA PRELIMINAR</b>					
	<b>Factor</b>	<b>Puesto</b>	<b>Prospecto</b>	<b>% Puesto</b>	<b>% Prospecto</b>
<b>Requisitos</b>	(4)	4	(5)	100%	(6)
		4		100%	
		4		100%	
		4		100%	
		4		100%	
		4		100%	
		4		100%	
<b>Competencias</b>	(4)	4	(5)	100%	(6)
		4		100%	
		4		100%	
		4		100%	
		4		100%	
		4		100%	
		4		100%	
<b>Requisitos</b>		(7)	(9)	(12)	(13)
<b>Competencias</b>		(7)	(10)	(12)	(14)
<b>Total puntuación</b>		(8)	(11)	(12)	(15)
<b>Observaciones</b>					
(16)					
<b>Acredita</b>		<b>Razones</b>			
Sí	(17)	(18)			
No	(17)	(18)			
<b>SEGUNDA ENTREVISTA</b>					
Fecha		(19)			
Entrevista		(20)			
<b>Observaciones</b>					
(21)					
<b>Acredita</b>		<b>Razones</b>			
Sí	(22)	(18)			
No	(22)	(18)			



Doña Chofí

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	17 / 114

Número	Instrucción
1	Registra la fecha en que se realiza la entrevista
2	Registra el nombre de la persona que se postula al puesto
3	Registra el nombre del puesto al que el prospecto se postula
4	Registra los requisitos y competencias del puesto que se verificarán durante la entrevista
5	Registra el número 4 si cumple satisfactoriamente, 3 si es adecuado, 2 si le falta desarrollar tal punto, 1 si no se percibe tal punto en el prospecto
6	Registra el % correspondiente a cada requisito o competencia de acuerdo a una regla de 3, donde el 4 es igual al 100%
7	Registra el total de los puntos sumados de la columna "Puesto", de todas los requisitos y competencias registradas , o bien multiplicar el número de requisitos identificados por 4 (que es la mayor puntuación obtenida)
8	Registra la suma de los requisitos y de las competencias del puesto
9	Registra la suma de los requisitos obtenidos por el prospecto
10	Registra la suma de las competencias obtenida por el prospecto
11	Registra la suma de los requisitos y de las competencias del prospecto
12	Registra el 100%
13	Registra el % de los requisitos obtenidos por el prospecto
14	Registra el % de las competencias obtenida por el prospecto
15	Registra la suma del % de los requisitos y de las competencias obtenido por el prospecto
16	Registra la observaciones, notas, aclaraciones, etc; que se hagan durante la entrevista
17	Elige una opción ente Sí o No y registra una marca
18	Registra las razones del porqué Si es acreditado o no
19	Registra la fecha en que se encuentra programada la segunda entrevista
20	Registra el nombre de la persona quien ejecutará la segunda entrevista





Doña Chofi

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	19/114

Número	Instrucción
1	Registra el nombre del puesto del que se trata
2	Registra el nombre del prospecto que concursó
3	Registra el domicilio del prospecto que concursó para el puesto
4	Registra la última fecha en que fue atendido el prospecto
5	Registra la palabra positivo o negativo, dependiendo de los resultados obtenidos en esta entrevista
6	Registra la palabra positivo o negativo, dependiendo de los resultados obtenidos en esta entrevista
7	Registra la palabra positivo o negativo, dependiendo de los resultados obtenidos en las evaluaciones
8	Registra la palabra positivo o negativo, dependiendo de los resultados obtenidos en la investigación laboral y personal



Doña Chofí

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	20/114

ADR004-Investigación de personal



Doña Chofí

## Investigación de personal

Código	ADR004
Emisión	01/01/2005
Revisión	00

### REFERENCIAS LABORALES

Atiende	<input type="text" value="(1)"/>	Puesto	<input type="text" value="(2)"/>	Empresa	<input type="text" value="(3)"/>
De	<input type="text" value="(4)"/>				
Puesto desempeñada	<input type="text" value="(5)"/>				
Último salario percibido	<input type="text" value="(6)"/>				
Comportamiento	<input type="text" value="(7)"/>				
Lo recomendaría	Razones				
Si	<input type="checkbox" value="(8)"/>	<input type="text" value="(9)"/>			
No	<input type="checkbox" value="(8)"/>	<input type="text" value="(9)"/>			
Lo contrataría otra vez	Razones				
Si	<input type="checkbox" value="(8)"/>	<input type="text" value="(9)"/>			
No	<input type="checkbox" value="(8)"/>	<input type="text" value="(9)"/>			

### REFERENCIAS PERSONALES

Nombre	Teléfono	Domicilio	Tiempo de conocerlo	Lo recomienda
(10)	(11)	(12)	(13)	(14)



Doña Chofi

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	21/114

Número	Instrucción
1	Registra el nombre de la persona que da información sobre el prospecto
2	Registra el puesto de la persona que brinda la información
3	Registra el nombre de la empresa donde se están pidiendo los datos
4	Registra el nombre de la persona que solicita la información
5	Registra el puesto que ocupó el prospecto en su último empleo
6	Registra en cantidad el salario que percibió el prospecto en su último empleo
7	Registra la palabra adecuado o inadecuado dependiendo
8	Elige una opción y registra una marca en el cuadro correspondiente
9	Registra las razones de la opción elegida
10	Registra el nombre de la persona a llamar
11	Registra el número telefónico de dicha persona
12	Registra su dirección
13	Registra en número el tiempo que lleva de conocer al prospecto
14	Registra las palabras Sí o No dependiendo de la respuesta que se obtenga



Doña Chofi

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	22/114

## ADR005-Entrevista de ajuste

	<b>Entrevista de ajuste</b>	Código	ADR005			
		Emisión	01/01/2005			
		Revisión	00			
Doña Chofi						
Fecha de ingreso		(1)	Fecha de entrevista	(2)		
Nombre		(3)	Puesto	(4)		
La información recibida acerca de su puesto ¿Fue?						
Insuficiente		(5)	Suficiente	(5)		
El puesto para el que fué contratado ¿Es de su agrado?						
Si		(5)	No	(5)	Porque	(6)
¿Quién se encargó de su entrenamiento?						
Jefe actual		(5)	Otro	(5)		
¿Cuenta con los elementos necesarios para el desempeño de su trabajo?						
Si		(5)	No	(5)		
La relaciones con su jefe inmediato ¿son?						
Buenas		(5)	Malas	(5)		
La relaciones con sus compañeros de trabajo ¿son?						
Buenas		(5)	Malas	(5)		
¿Le agradaría un cambio de puesto?						
Si		(5)	No	(5)	Porque	(6)
Comentarios del jefe inmediato						
(7)						
Comentarios del entrevistado						
(8)						



Doña Chofi

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	23/114

Número	Instrucción
1	Registra la fecha de ingreso de la persona de nuevo ingreso
2	Registra la fecha en que se ejecuta la entrevista
3	Registra el nombre de la persona de nuevo ingreso
4	Registra el puesto que ocupa dicha persona
5	Elige una opción y registra una marca en el cuadro correspondiente
6	Registra las razones de dicha respuesta
7	Registra los comentarios, observaciones, opiniones acerca de la persona de nuevo ingreso
8	Elige una opción y registra una marca en el cuadro correspondiente

 Doña Chofi	<h1>Manual de Procedimientos</h1>	Código	MA03
		Emisión	01/01/05
		Revisión	00
		Página	24/114

## Glosario

**Candidato:** Es la persona que ha cubierto el perfil del puesto así como sus requisitos pero que no ha sido contratado.

**Prospecto:** Es la persona que concurra para ocupar un puesto vacante.



Doña Chofi

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	25/114

# ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

## 2. PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Enero 2005

 Doña Chofi	<h1>Manual de Procedimientos</h1>	Código	MA03
		Emisión	01/01/05
		Revisión	00
		Página	26/114

## Función

Administración de Recursos Humanos.

## Propósito

Desarrollar a la organización mediante la capacitación y el desarrollo humano.

## Normas de operación

1. Todo usuario se apeg a este procedimiento.
2. La capacitación debe estar debidamente planeada, para ello se establecerá un plan de capacitación semestral.
3. Cada trimestre se llevará a cabo una detección de necesidades de capacitación que alimentará el plan de capacitación.
4. En caso de que existe la necesidad de capacitar al personal fuera de los planes de capacitación, está deberá registrarse en el formato ADR006-Solicitud de capacitación.
5. Las capacitaciones que se den de este tipo, deberán estar debidamente autorizadas y por ningún motivo, se a cabo sin que exista un razón de carácter productiva, de reducción o prevención de riesgos o accidentes de trabajo o que permita el desarrollo humano del personal.
6. Las capacitaciones que se brinde, deberán tener material de apoyo y que debe ser distribuido a los participantes para su guía y consulta.
7. Las capacitaciones serán de carácter interno, para el caso de ser de carácter externo, deberá ser autorizado por el Gerente General.



Doña Chofl

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	27/114

## Descripción de actividades

Responsable	Actividad	Documento involucrado
Becario de Administración	<p>1. Establece parámetros de evaluación mes con mes para determinar los puntos a evaluar en el desempeño del personal, entre los que pueden estar:</p> <p><i>Aspectos Técnicos</i></p> <p>a) Evaluaciones anteriores b) Asistencia c) Puntualidad d) Conocimiento de su labor e) Logro de metas</p> <p><i>Aspectos Personales</i></p> <p>a) Interrelación personal b) Disposición c) Cooperación d) Limpieza e) Presentación</p>	ADR006
Gerente General	<p>2. Analiza parámetros establecidos por el Becario de Administración</p> <p>2.1 ¿Autoriza los parámetros? Sí: Pasa a la actividad 3 No: Pasa a la actividad 1</p>	ADR006
Becario de Administración	<p>3. Coordina una junta que se llevará a cabo en la última semana del mes para dar a conocer los parámetros establecidos respecto a la evaluación del desempeño</p>	
Becario de Administración	<p>4. Instruye sobre los formatos de evaluación, su uso, su registro y su importancia en mantener ética en durante la evaluación</p>	ADR007
Becario de Administración	<p>5. Distribuye los formatos de evaluación a los puestos que tienen personal a su cargo</p>	ADR007
Becario de Administración	<p>6. Establece periodo de evaluación</p>	



Doña Chofi

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	28/114

Responsable	Actividad	Documento involucrado
Jefe Directo	7. Evalúa al personal a su cargo en el período comprendido, bajo los parámetros establecidos y con la importancia requerida	
	8. Turna la evaluación obtenida al Becario de Administración para su análisis	ADR007
Becario de Administración	9. Recibe la evaluación realizada y analiza la información contenida, obteniendo: f) Análisis por persona g) Análisis por parámetro	ADR006
Becario de Administración	10. Elabora informe y lo presenta al Gerente General.	ADR007 ADR008
Gerente General	Analiza los resultados y solicita su comunicación	ADR007 ADR008
Becario de Administración	11. Presenta los resultados a las personas que tienen personal a su cargo	ADR007
Jefe Directo	12. Analiza los resultados de su personal 13.1 ¿Los resultados son positivos? Sí: Pasa a la actividad 14 No: Pasa a la actividad 15	ADR007
	13. Comunica a su personal los resultados Pasa a la actividad 19	
	14. Determina las causas de los resultados ¿Se requiere capacitación? Sí: Pasa a la actividad 16 No: Pasa a la actividad 18	
	15. Solicita y registra la solicitud de capacitación	ADR009
	16. Turna a Becario de Administración la solicitud de capacitación Pasa a la actividad 20	ADR009
	17. Determina las causas de los resultados ¿Se requiere motivación? Sí: Pasa a la actividad 33 No: Pasa a la actividad 19	



Doña Chofí

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	29/114

Responsable	Actividad	Documento involucrado
Jefe Directo	18. Considera resultados para promociones de puesto y/o alzas de salario (Ver procedimiento para la valuación y pago de salarios)	
Becario de Administración	19. Recibe y analiza la solicitud de capacitación 20.1 ¿Se encuentra considerado en plan de capacitación? Sí: Pasa a la actividad 21 No: Pasa a la actividad 22	ADR009
	20. Ejecuta plan establecido Pasa a la actividad 23.	ADR010
	21. Analiza la naturaleza de la capacitación 22.1 ¿Es de tipo interna? Sí: Pasa a la actividad 23 No: Pasa a la actividad 25	ADR009
	22. Coordina las actividades para su ejecución	
	23. Prepara el material didáctico para su impartición Pasa a la actividad 28	
Becario de Administración	24. Turna solicitud de capacitación al Gerente General	ADR009
Gerente General	25. Recibe solicitud de capacitación y analiza su naturaleza 26.1 ¿Autoriza la capacitación externa? Sí: Pasa a la actividad 27 No: Pasa a la actividad 23	ADR009
Becario de Administración	26. Busca instructores para su realización	
	27. Organiza el evento en términos de fecha, hora, lugar, ambiente, etc.	
	28. Elabora lista de asistencia	ADR011
	29. Elabora evaluación de la capacitación	ADR012
	30. Elabora evaluación técnica sobre la capacitación y aplica a participantes	ADR013



Doña Chofi

## Manual de Procedimientos

Código MA03

Emisión 01/01/05

Revisión 00

Página 30/114

Responsable	Actividad	Documento involucrado
Becario de Administración	31. Analiza los resultados de la capacitación 32.1 ¿Son positivos? Sí: Pasa a la actividad 19 No: Pasa a la actividad 18	
	32. Establece plan de desarrollo humano. El plan debe contener: a) Planteamiento del problema b) Objetivo del plan c) Costos d) Programa de dinámicas organizacionales e) Personal o equipo involucrado	ADR010
Gerente General	33. Revisa y autoriza plan de desarrollo humano	ADR010
Becario de Administración	34. Implementa plan de desarrollo humano  Fin del procedimiento	ADR010

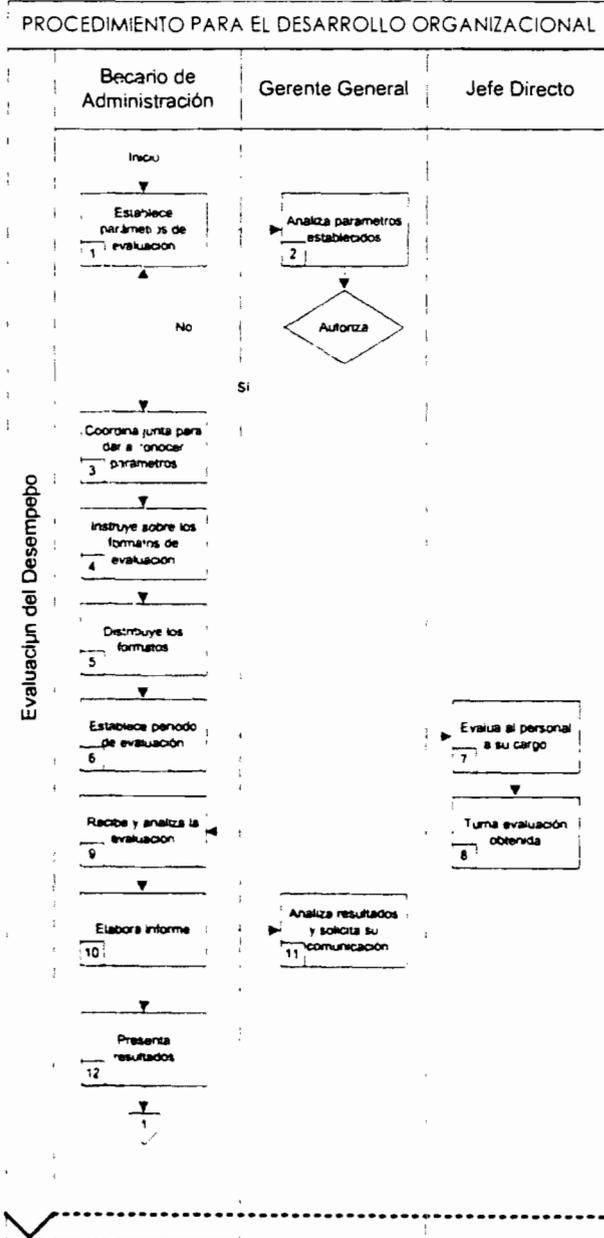


Doña Chofí

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	31/114

## Diagrama de flujo



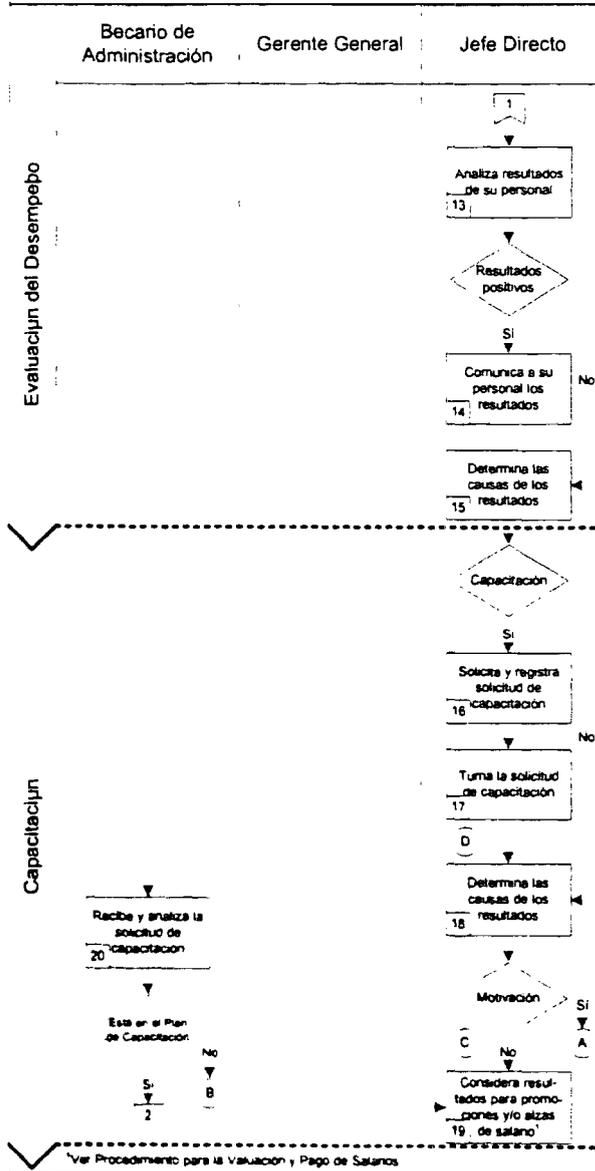


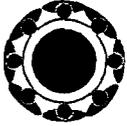
Doña Chofi

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	32/114

## PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



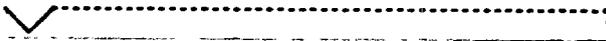
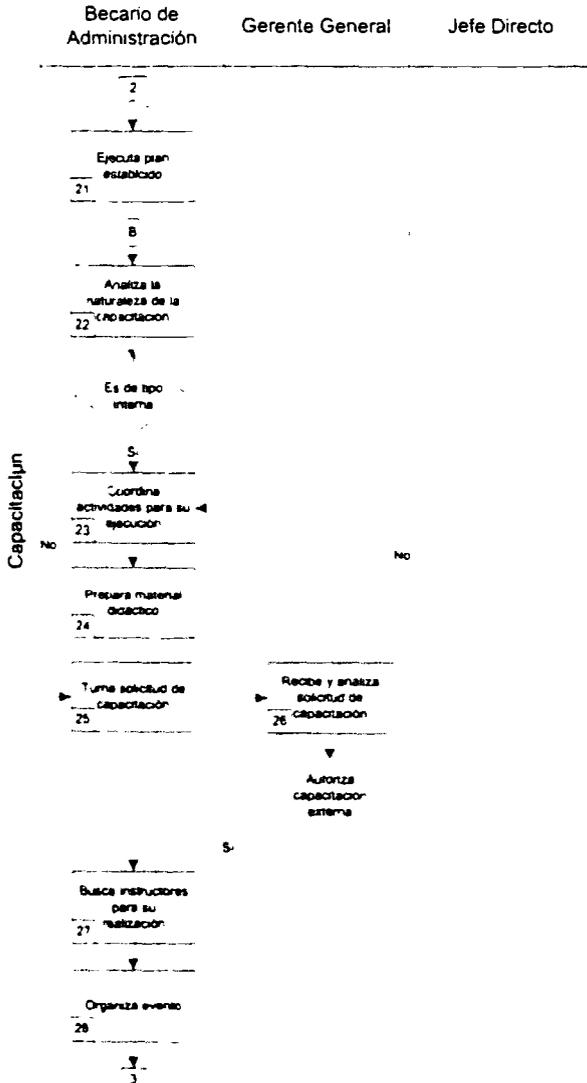


Doña Chofi

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	33/114

## PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



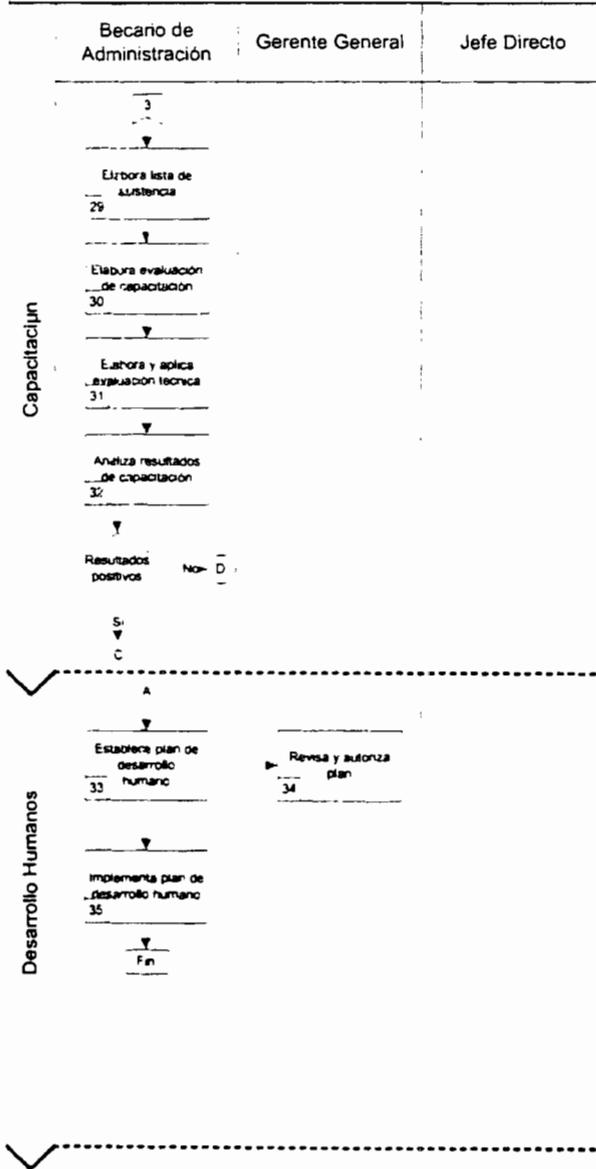


Doña Chofi

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	34/114

## PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL



 Doña Chafí	<h1>Manual de Procedimientos</h1>	Código	MA03
		Emisión	01/01/05
		Revisión	00
		Página	35/114

## Archivos administrativos

Documento	Clave	Tipo de archivo				Área de Origen	Área de Destino	Tiempo de archivo
		1	2	3	4			
Parámetros de evaluación	ADR006					Administración	Administración	1 mes
Evaluación del desempeño	ADR007					Administración	Administración	1 año
Informe	ADR008					Administración	Administración	1 año
Solicitud de Capacitación	ADR009					Administración	Administración	6 meses
Planeación	ADR010					Administración	Administración	1 año
Lista de Asistencia	ADR011					Administración	Administración	1 año
Evaluación de la Capacitación	ADR012					Administración	Administración	1 año
Evaluación Técnica	ADR013					Administración	Administración	1 año

1. Temporal
2. Definitivo
3. Muerto
4. Perpetuo

	<h1>Manual de Procedimientos</h1>	Código	MA03
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		36/114	
Doña Chofi			

## Formatos del procedimiento

- ADR006- Parámetros de evaluación
- ADR007- Evaluación del desempeño
- ADR008- Informe
- ADR009- Solicitud de Capacitación
- ADR010- Planeación
- ADR011- Lista de Asistencia
- ADR012- Evaluación de la Capacitación
- ADR013- Evaluación Técnica



Doña Chofí

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	37/114

## Instructivos de los formatos

### ADR006- Parámetros de evaluación

	<b>Parámetros de evaluación</b>	Código	ADR006
		Emisión	01/01/2005
		Revisión	00

Fecha de aplicación: (1)      Período de evaluación: (2)

TABLA 1  PUESTOS	ASPECTOS TÉCNICOS					ASPECTOS PERSONALES					Suma	Promedio
	Evaluaciones anteriores	Asistencia	Puntualidad	Conocimiento de su labor	Logro de metas	Interrelación Personal	Disposición	Cooperación	Limpieza	Presentación		
Ayudante General	(3)										0,0	###
Becano de Adm											0,0	###
Cajero											0,0	###
Cocinero											0,0	###
Gerente General											0,0	###
Jefe de cocina											0,0	###
Lavaloza											0,0	###
Mesero											0,0	###
Suma	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	
Promedio	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###	###

#### Rangos de calificación

Aspectos Técnicos		
Concepto	Rango	
	Ri	RS
Deficiente	6	7,9
Adecuado	8	8,9
Sobresaliente	9	10
Ri	Rango inferior	
RS	Rango Superior	

Aspectos Personales		
Concepto	Rango	
	Ri	RS
Por desarrollar	6	7,9
Desarrollado	8	8,9
Excepcional	9	10
Ri	Rango inferior	
RS	Rango Superior	

#### Resultados de evaluación

Promedio por puesto	Promedio	Concepto
Ayudante General	(4)	(5)
Becano de Adm.		
Cajero		
Cocinero		
Gerente General		
Jefe de cocina		
Lavaloza		
Mesero		
Sumatoria	0,0	
Promedio general	###	

Promedio por aspecto	Promedio	Concepto
<b>Aspectos Técnico</b>		
Evaluaciones anteriores	(4)	(5)
Asistencia Puntualidad		
Conocimiento de su labor		
Logro de metas		
<b>Aspectos Personales</b>		
Interrelación Personal	(4)	(5)
Disposición		
Cooperación		
Limpieza		
Presentación		
Sumatoria	0,0	
Promedio general	###	

#### Resultado Global

Promedio de puestos	###
Promedio de conceptos	###
Sumatoria	###
Promedio Global	###



Doña Chofl

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	38/114

Número	Instrucción
1	Registra la fecha en que se aplica la evaluación
2	Registra el período de evaluación
3	Registra de acuerdo a los rangos de calificación, la correspondiente a los aspectos técnicos y personales y al puesto
4	Registra el promedio obtenido por puesto, resultado de la tabla 1
5	Registra el promedio obtenido por aspecto, resultado de la tabla 1





Doña Chofi

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	40/114

Número	Instrucción
1	Registra la fecha de aplicación de la evaluación
2	Registra el período de aplicación de la evaluación
3	Registra el puesto y el nombre le titular del puesto
4	Registra en esta columna los resultados de la evaluación del penúltimo mes
5	Registra en esta columna los resultados de la evaluación del mes anterior
6	Registra en esta columna los resultados de la evaluación actual
7	Registra comentarios acerca de la evaluación, del desempeño del titular del puesto, etc.
8	Registra los aspectos con los que se evalúa
9	Registra una "T" en el caso de ser un aspecto técnico o una "P" e el caso de ser un aspecto personal
10	Registra el significado del aspecto a evaluar



Doña Chofi

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	41/114

## ADR008- Informe

	<b>INFORME</b>		Código	ADR008
			Emisión	*****
			Revisión	00
Doña Chofi				
Fecha de elaboración	<input type="text" value="(1)"/>	Fecha de entrega	<input type="text" value="(2)"/>	
Emita	<input type="text" value="(3)"/>	Puesto	<input type="text" value="(4)"/>	
Recibe	<input type="text" value="(5)"/>	Puesto	<input type="text" value="(4)"/>	
Descripción del informe/reporte				
(6)				



Doña Choll

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	42/114

Número	Instrucción
1	Registra la fecha en la que elabora el informe
2	Registra la fecha en la que hace la entrega del informe
3	Registra el nombre del responsable de la elaboración del informe
4	Registra el nombre del puesto de quien elabora y de quien recibe el informe
5	Registra el nombre del responsable de la recepción del informe
6	Registra la información a reportar, ya sea mediante texto, gráficos, etc., es decir; el informe





Doña Choff

## Manual de Procedimientos

Código MA03

Emisión 01/01/05

Revisión 00

Página 44/114

Número	Instrucción
1	Registra la fecha en que hace la solicitud
2	Registra el nombre de la persona que solicita la capacitación
3	Registra el nombre del puesto del solicitante y de la persona a capacitar
4	Registra el nombre de la persona quien va a ser capacitada
5	Registra con una "X" dos de las cuatro opciones (una por fila) para determinar el tipo de capacitación
6	Registra el motivo y/o razones por las cuales hace la solicitud y el porqué de la capacitación así como, las razones de capacitar a la persona antes mencionada
7	Registra el tema de capacitación y las razones que lo fundamentan
8	Registra la duración aproximada de la capacitación
9	Registra la fecha tentativa en que solicita se ejecute la capacitación
10	Registra con una "X" la opción que indique el lugar de aplicación de la capacitación
11	Registra el nombre de la persona que autoriza la capacitación
12	Registra el nombre del puesto que ocupa la persona que autoriza la capacitación
13	Registra su firma



# Manual de Procedimientos

Doña Chofí

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	45/114

## ADR010- Planeación



### PLANEACIÓN

Doña Chofí

Código	ADR010
Emisión	01/01/2005
Revisión	00

Fecha de elaboración:  Fecha de Presentación:

Emite:  Puesto:

1

(5)

2

(6)

3

(7)

4

Existen

Si

Referencia

(9)

No

Redacción

(10)

5

Existen

Si

Referencia

(9)

No

Realización

Autoriza:  Puesto:

(14)

Firma



Doña Chofi

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	46/114

Número	Instrucción
1	Registra la fecha de elaboración del plan
2	Registra la fecha en que se presenta el plan una vez autorizado, es decir; a partir de que se pondrá en marcha
3	Registra el nombre de la persona quien elabora el plan
4	Registra el nombre del puesto de quien elabora el plan
5	Registra la información necesaria para determinar el pronóstico así como sus gráficas
6	Registra la información necesaria para determinar el presupuesto así como sus gráficas
7	Registra a través de un cronograma, grafica de gantt, etc., la programación de las etapas, actividades o tareas para ejecutar el plan
8	Registra con una "X" la opción que determine la existencia de políticas para la ejecución del plan
9	Registra las políticas o procedimientos que soporten el plan en caso de estas ya existan y hace referencia al documento en el que se encuentran
10	Registra las nuevas políticas que darán vida al plan y en el caso de que afecten las funciones de los integrantes de la organización, deben incluirse en el documento respectivo
11	Registra con una "X" la opción que determine la existencia de procedimientos para la ejecución del plan
12	Registra el nombre de la persona que autoriza la capacitación
13	Registra el nombre del puesto que ocupa la persona que autoriza la capacitación
14	Registra su firma





Doña Choli

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	48/114

Número	Instrucción
1	Registra la fecha del día
2	Registra los nombres de la personas involucradas
3	Registran su firma de asistencia



Doña Chofi

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	49/114

## ADR012- Evaluación de la Capacitación

	<b>EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN</b>					Código	ADR012
						Emisión	01/01/2005
	Doña Chofi						Revisión
Curso: _____ (1)							
Nombre del Instructor: _____ (2)							
Marca con una "X" la respuesta que considere adecuada a cada pregunta							
<b>Programa</b>		Excelente	Bueno	Regular	Malo	No aplica	
Contenido del programa		(3)	(3)		(3)	(3)	
Horario del Curso fue							
La secuencia de los temas							
La duración del programa							
<b>Metodología</b>		Excelente	Bueno	Regular	Malo	No aplica	
La teoría y práctica del curso		(3)	(3)		(3)	(3)	
La dinámica del curso fue							
La secuencia de los temas							
La participación del grupo en el							
<b>Material</b>		Excelente	Bueno	Regular	Malo	No aplica	
El material utilizado en la clase		(3)	(3)		(3)	(3)	
El material utilizado como							
<b>Organización</b>		Excelente	Bueno	Regular	Malo	No aplica	
La organización del evento		(3)	(3)		(3)	(3)	
Las instalaciones y/o sala							
La ubicación							
<b>Expectativas</b>		Excelente	Bueno	Regular	Malo	No aplica	
El curso cubrió con mis		(3)	(3)		(3)	(3)	
La aplicación de lo aprendido en este curso en mi trabajo es							
<b>Instructor</b>		Excelente	Bueno	Regular	Malo		
Especificó los objetivos		(3)	(3)		(3)		
Lenguaje utilizado							
Su puntualidad							
Su exposición							
Cita casos prácticos							
Actitud y disponibilidad ante el							
Sus conocimientos							
Domina el tema							
Mantuvo el interés del grupo							
El instructor fue							
<b>Comentarios</b> _____ (4)							
_____							
_____							
_____							
<b>Lo que más me gustó del curso</b> _____ (5)							
_____							
_____							
_____							
<b>Lo que menos me gustó del curso</b> _____ (6)							
_____							
_____							
_____							



Doña Chofí

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	50/114

Número	Instrucción
1	Registra el nombre del curso del que se trata
2	Registra el nombre del instructor que lo imparte
3	Registra la opción adecuada
4	Registra comentarios generales en caso de que haya
5	Registra sus opiniones sobre lo que más disfrutó del curso
6	Registra sus opiniones sobre lo que menos disfrutó del curso

 Doña Chofi	<h1>Manual de Procedimientos</h1>	Código	MA03
		Emisión	01/01/05
		Revisión	00
		Página	51/114

ADR013- Evaluación Técnica

 Doña Chofi	<h2>EVALUACIÓN TÉCNICA</h2>		Código	ADR013
			Emisión	*****
			Revisión	00
Nombre <input type="text" value="(2)"/>		Fecha <input type="text" value="(1)"/>		
Puesto <input type="text" value="(3)"/>				
Evaluación				
(4)				



Doña Chofi

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	52/114

Número	Instrucción
1	Registra la fecha del examen
2	Registra el nombre de la persona evaluada
3	Registra el puesto que tiene la persona a evaluar
4	Registra la evaluación

	<h1>Manual de Procedimientos</h1>	Código	MA03
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		53/114	
Doña Choff			

## Glosario

**Jefe Directo:** Es aquella persona que ocupa un puesto donde una de sus responsabilidades es coordinar el trabajo del personal a su cargo

**Evaluación técnica:** es el examen que se le aplica a la persona que recibió la capacitación y que tiene por objeto evaluar su nivel de aprendizaje.



Doña Chofí

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	54/114

# ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

## 3. PROCEDIMIENTO PARA LA VALUACIÓN DE PUESTOS

Enero 2005



Doña Chofi

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	55/114

## Función

Administración de Recursos Humanos.

## Propósito

Valuar los puestos de manera metódica y lograr una remuneración justa y equitativa de acuerdo con los puestos que integran a la organización.

## Normas de operación

1. Todo usuario se apegará a este procedimiento.
2. Los puestos se valuarán con una frecuencia anual y será en el período de Octubre-Noviembre.
3. Los resultados de la valuación de puestos aplicará a partir del mes Enero del año entrante.
4. Las modificaciones que se realicen deberán ser comunicadas al personal a más tardar una semana después de tener los resultados.
5. Cuando exista una situación financiera que no permita el ajuste de los salarios, esta sea realizará y entrará en Vigor en cuanto la empresa se encuentre en mejor situación.
6. Por ningún motivo los salarios que se paguen al personal de la empresa, cualquiera que sea su posición jerárquica, será inferior a lo establecido por las Leyes y por el resultado de la Valuación.



Doña Chofí

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	56/114

## Descripción de actividades

Responsable	Actividad	Documento Involucrado
Becario de Administración	1. Coordina una junta anual que se llevará a cabo en el período de Octubre-Noviembre, para llevar a cabo la valuación de puestos y analizar los salarios vigentes conforme el método de puntos.	
	2. Elabora la orden del día donde establecerá los puntos a considerar durante la junta, la cual deberá ir firmada por los asistentes. En dicho orden del día, deberá anexarse los documentos, formatos, análisis, etc; que se hagan a partir del inicio de la junta, todo integrará un expediente que resguardará el Gerente General.	AD014
Junta de Evaluación	3. Determina los puestos tipo de acuerdo a organigrama y situación actual de la empresa	MA01
	4. Determina los factores que se tomarán en cuenta para la valuación por puesto así como su subfactores, los ordena y define para su análisis posterior.	
	5. Determina rangos de evaluación, los cuales no podrán ser menor a 4 ni mayor a 6 y determina los grados en que serán analizados los puestos	
	6. Determina puntos por puesto tipo, utilizando la siguiente fórmula:  Máximo en puntos-Minimo en puntos= Diferencia  Aplica la siguiente fórmula para establecer los puntos por grado, una vez obtenidos los puntos:  Diferencia/No de Grados= Puntos por grado	



Doña Chofi

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	57/114

Responsable	Actividad	Documento involucrado
	<p>7. Determina límites económicos de acuerdo a las siguientes fórmulas:</p> <p style="padding-left: 40px;">Máximo en salario-Mínimo en Salario= Diferencia Puntos:</p> <p style="padding-left: 40px;">Limite Superior= Limite Inferior + Puntos por Grado</p> <p>Puestos:</p> <p style="padding-left: 40px;">Limite Superior= Limite Inferior + Diferencia de salario</p>	
Junta de Evaluación	<p>8. Estudia la situación financiera de la empresa una vez valuados todos los puestos de la organización</p> <p>8.1 ¿Es viable el ajuste de salarios?</p> <p>Sí: Pasa a la actividad 9</p> <p>No: Pasa a la actividad 10</p>	
	<p>9. Determina el período de alza del salario que deberá ser durante el mes de Enero del año entrante.</p>	
	<p>10. Realiza los ajustes necesarios al método a fin de garantizar la objetividad del mismo.</p> <p style="padding-left: 40px;">Pasa a la actividad 5</p>	
Becario de Administración	11. Aplica la modificación en la nómina y actualiza información	
Gerente General	12. Comunica las alzas de salario al personal de manera individual y confidencial.	

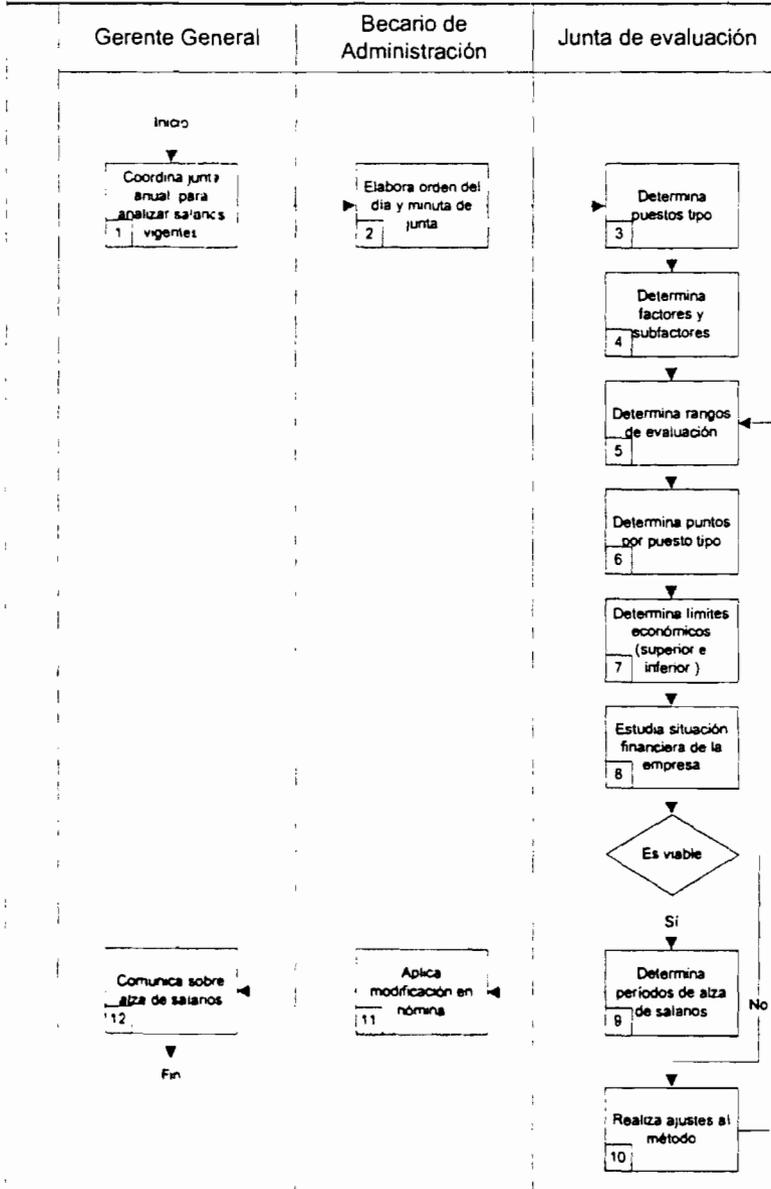


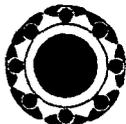
Doña Chofl

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	58/114

## PROCESO DE EVALUACIÓN Y PAGO DE SALARIOS





Doña Chall

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	59/114

## Archivos administrativos

Documento	Clave	Tipo de archivo				Área de Origen	Área de Destino	Tiempo de archivo
		1	2	3	4			
Orden del día	AD014		X			Administración	Administración	Hasta su reemplazo

1. Temporal
2. Definitivo
3. Muerto
4. Perpetuo



Doña Chofí

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	60/114

### Formatos del procedimiento

AD014.-Orden del día





Doña Chofi

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	62/114

Número	Instrucción
1	Registra la fecha del día
2	Registra el número de punto que corresponda
3	Registra el desarrollo del punto a tratar en la junta
4	Registra el nombre de los tres asistentes
5	Cada asistente registra su firma

	<h1>Manual de Procedimientos</h1>	Código	MA03
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		63/114	
Doña Chofi			

## Glosario

**Junta de evaluación:** Equipo conformado por el Gerente General, el Jefe de Cocina y el Becario de Administración.



Doña Chofí

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	64/114

# ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

## 4. PROCEDIMIENTO PARA PAGAR SALARIOS

Enero 2005

	<h1>Manual de Procedimientos</h1>	Código	MA03
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		65/114	
Doña Choff			

## Función

Administración de Recursos Humanos.

## Propósito

Valuar los puestos de manera metódica y lograr una remuneración justa y equitativa de acuerdo con los puestos que integran a la organización.

## Normas de operación

1. Todo usuario se apeg a este procedimiento.
2. Los salarios se pagarán los días sábados a más tardar a las 12:00 del día.
3. El salario que perciba el trabajador, por ninguna causa deberá ser retenido y por ningún motivo será pagado en moneda que no sea la de uso nacional, legal y corriente.
4. Las modificaciones que se realicen deberán ser comunicadas al personal a más tardar una semana después de tener los resultados.
5. Todos deben registrar su entrada y salida en la bitácora correspondiente, solo en los puestos de Gerente General no se registrará ya que se considera personal directivo y de confianza.
6. El pago del salario además de ser en efectivo y cumpliendo con la norma no. 3, deberá acompañarse de un recibo que desglose los conceptos de percepciones y aquellos en los que hubiere deducciones.
7. El personal tiene permiso con derecho de goce de sueldo cuando así lo considere su jefe directo, el cual no excederá de 2 permisos al mes ni en dos meses consecutivos.

	<h1>Manual de Procedimientos</h1>	Código	MA03
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		66/114	
Doña Choff			

## Descripción de actividades

Responsable	Actividad	Documento involucrado
Personal	1. Registra su entrada y su salida en la libreta de entradas y salidas de acuerdo con el horario establecido	ADR015
Becario de Administración	2. Aplica las incidencias (faltas, retardos, faltas justificadas, faltas con permiso y goce de sueldo, etc.)	ADR016
	3. Realiza cálculo del salario a devengar por el trabajador durante la semana corriente aplicando las incidencias, verificando inasistencias, etc; y obtiene el monto a pagar.	ADR016
	4. Realiza informe de salarios y lo turna al Gerente General para su análisis.	ADR008
Gerente General	5. Recibe el informe y lo revisa 5.1 ¿El informe es correcto? Sí: Pasa a la actividad 6. No: Pasa a la actividad 4.	
	6. Solicita el pago de los salarios.	
Becario de Administración	7. Registra en archivo electrónico los movimientos e imprime comprobante de pago en original y copia y efectúa el pago, entrega la original al trabajador y la resguarda la copia firmada por el trabajador para archivo.	ADR016
Personal	8. Recibe pago de salario y firma copia del comprobante de pago.	
Becario de Administración	9. Archiva copia de comprobante de pago de salario.  Fin del Procedimiento	

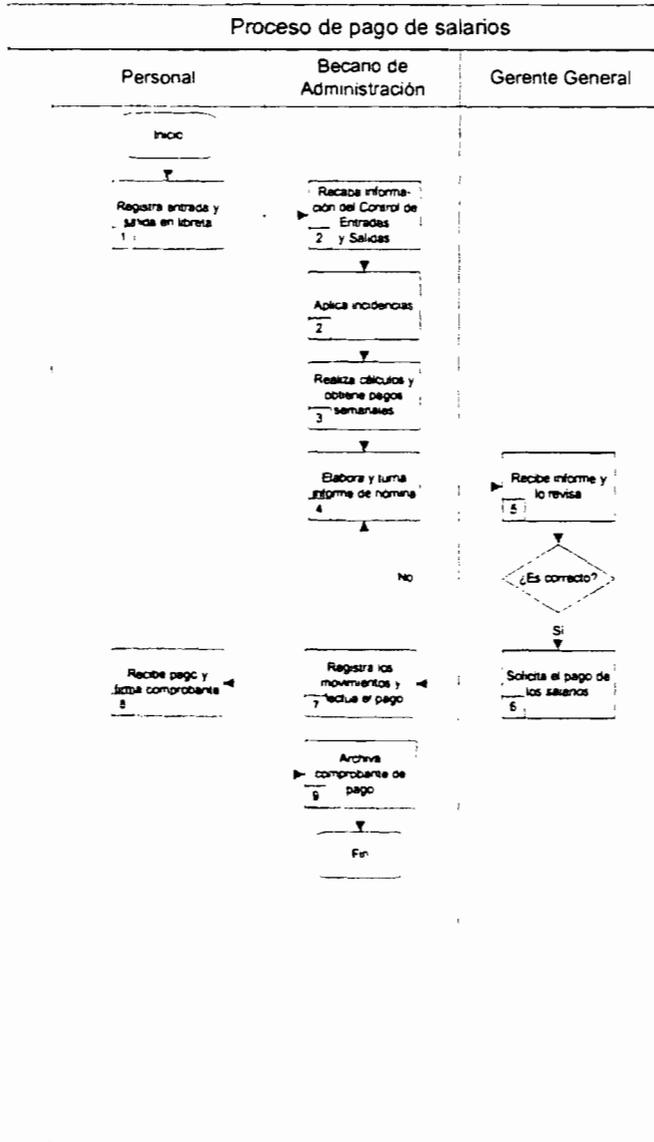


Doña Chofí

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	67/114

## Diagrama de flujo



	<h1>Manual de Procedimientos</h1>	Código	MA03
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		68/114	
Doña Chofi			

## Archivos Administrativos

Documento	Clave	Tipo de archivo				Área de Origen	Área de Destino	Tiempo de archivo
		1	2	3	4			
Libreta de entradas y salidas	AD015		X			Administración	Administración	Hasta su reemplazo
Nómina	ADR016		X			Administración	Administración	1 año

1. Temporal
2. Definitivo
3. Muerto
4. Perpetuo



Doña Chofi

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	69/114

### Formatos del procedimiento

ADR015.- Libreta de entradas y salidas

ADR016.- Nómina





Doña Chofl

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	71/114

Número	Instrucción
1	Registra la fecha del día
2	Registra el nombre de la persona
3	Registra la hora en que arriba a la empresa
4	Registra la hora de salida de la empresa
5	Registra su firma

 Doña Chofi	<h1>Manual de Procedimientos</h1>	Código	MA03
		Emisión	01/01/05
		Revisión	00
		Página	72/114

ADR016.-Nómina

 Doña Chofi	<h1>NÓMINA</h1>	Código	ADR016
		Emisión	01/01/2005
		Revisión	00

Semana	(1)	Mes	(2)	Nombre	Ap. Paterna	Ap. Materna	S.D.	Puesto	Clave	L	M	MI	J	V	S	D	HRS/SEM	Ajuste	Total	Total \$.		
(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	(9)	D	(10)	(11)				
																D						
<b>Total Tiempo Trabajado</b>																						\$ -



Doña Chofi

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	73/114

Número	Instrucción
1	Registra el número de semana al que corresponde el pago
2	Registra el mes correspondiente a la semana en curso
3	Registra el nombre del trabajador
4	Registra el apellido paterno del trabajador
5	Registra el apellido materno del trabajador
6	Registra el salario diario del trabajador
7	Registra el nombre del puesto que ocupa el trabajador
8	Registra la clave del puesto
9	Registra el número de horas laborados por día, en caso de ser sábado, solo se registra medio tiempo (6 horas)
10	Registra la sumatoria de las horas laboradas en la semana
11	Registra el ajuste de horas a la semana

	<b>Manual de Procedimientos</b>	Código	MA03
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		74/114	
Doña Chofi			

Glosario

	<b>Manual de Procedimientos</b>	Código	MA03
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		75/114	
Doña Chofi			

## ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

### 5. PROCEDIMIENTO PARA LA OPERACIÓN, Y CONTROL DE GASTOS DE CAJA

Enero 2005

 <b>Doña Chofi</b>	<h1>Manual de Procedimientos</h1>	Código	MA03
		Emisión	01/01/05
		Revisión	00
		Página	76/114

## Función

Administración financiera

## Propósito

Normar las operaciones de caja, su registro y controlar los gastos que se originen por la operación de la misma.

## Normas de Operación

1. Todo usuario se apega a este procedimiento.
2. Se llevará a cabo dos cortes de caja en el día de los cuales el primero será a medio día y el segundo al finalizar el día.
3. El corte de caja solo podrá realizarlo el Becario de Administración o bien el Gerente General.
4. Deberán haber cortes parciales cuando el efectivo en caja rebase los \$300.00 y será responsabilidad del cajero ejecutar dichos retiros parciales.
5. Deberá existir un fondo de caja que no excederá de los \$150.00, los cuales estarán integrados de billetes de baja nominación y morralla que permita brindar cambio a nuestros clientes.
6. Por ninguna razón el cajero podrá disponer del efectivo de caja para utilizarlo de manera personal.
7. Cuando existan gastos que requieran de una salida de efectivo de la caja, este deberá ir acompañado de un comprobante de gastos que ampare dicha salida, en caso de ser una compra, el receptor del efectivo devolverá el ticket de compra, la nota de remisión o bien la factura que ampare la compra realizada y será responsabilidad del cajero rendir cuentas de tales gastos.
8. Cuando haya necesidad de un préstamo personal que por circunstancias de prioridad se requiera de una salida de efectivo de la caja, este lo autorizará el Becario de Administración y se registrará un vale provisional de caja.



Doña Chofi

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	77/114

### Descripción de actividades

Responsable	Actividad	Documento involucrado
Cliente	1. Solicita su cuenta	
Mesero	2. Entrega al cliente copia de la comanda donde se registró los servicios solicitados por el cliente.	ADR017
Cliente	3. Acude con el cajero a pagar su cuenta	ADR017
Cajero	4. Recibe pago del cliente 4.1 ¿El importe es exacto? Sí: Pasa a la actividad 6. No: Pasa a la actividad 5.	
	5. Devuelve al cliente su cambio	
	6. Guarda el dinero en caja	
	7. Registra la operación en la PC	ADR018
Requisitante	8. Acumula las copias de las comandas, los comprobantes de pago, tickets, notas de remisión o facturas para corte de caja Pasa a la actividad 14.	
	9. Solicita al cajero una salida de efectivo 9.1 ¿Está autorizada? Sí: Pasa a la actividad 10. No: Pasa a la actividad 13.	
Cajero	10. Registra comprobante de gastos o en su caso vale provisional y recaba firma del Requisitante. Pasa a la actividad 8.	Comprobante de gastos Vale Provisional de Caja
Requisitante	11. Recibe efectivo y firma el comprobante de gastos o el vale provisional de caja 12. Entrega al cajero el ticket de compra, nota de remisión o factura así como el cambio en caso de existir. Pasa a Fin del Procedimiento.	
Cajero	13. Indica al requisitante que la solicitud es necesaria Pasa a la actividad 9.	

 Doña Chofi	<h1>Manual de Procedimientos</h1>	Código	MA03
		Emisión	01/01/05
		Revisión	00
		Página	78/114

Responsable	Actividad	Documento involucrado
Becario de Administración	14. Realiza corte de caja y entrega comprobante de corte al cajero quien firma de conformidad en original.	ADR019
	15. Retira el dinero y lo resguarda en la caja fuerte para su posterior depósito bancario.	ADR019
	Fin del procedimiento	



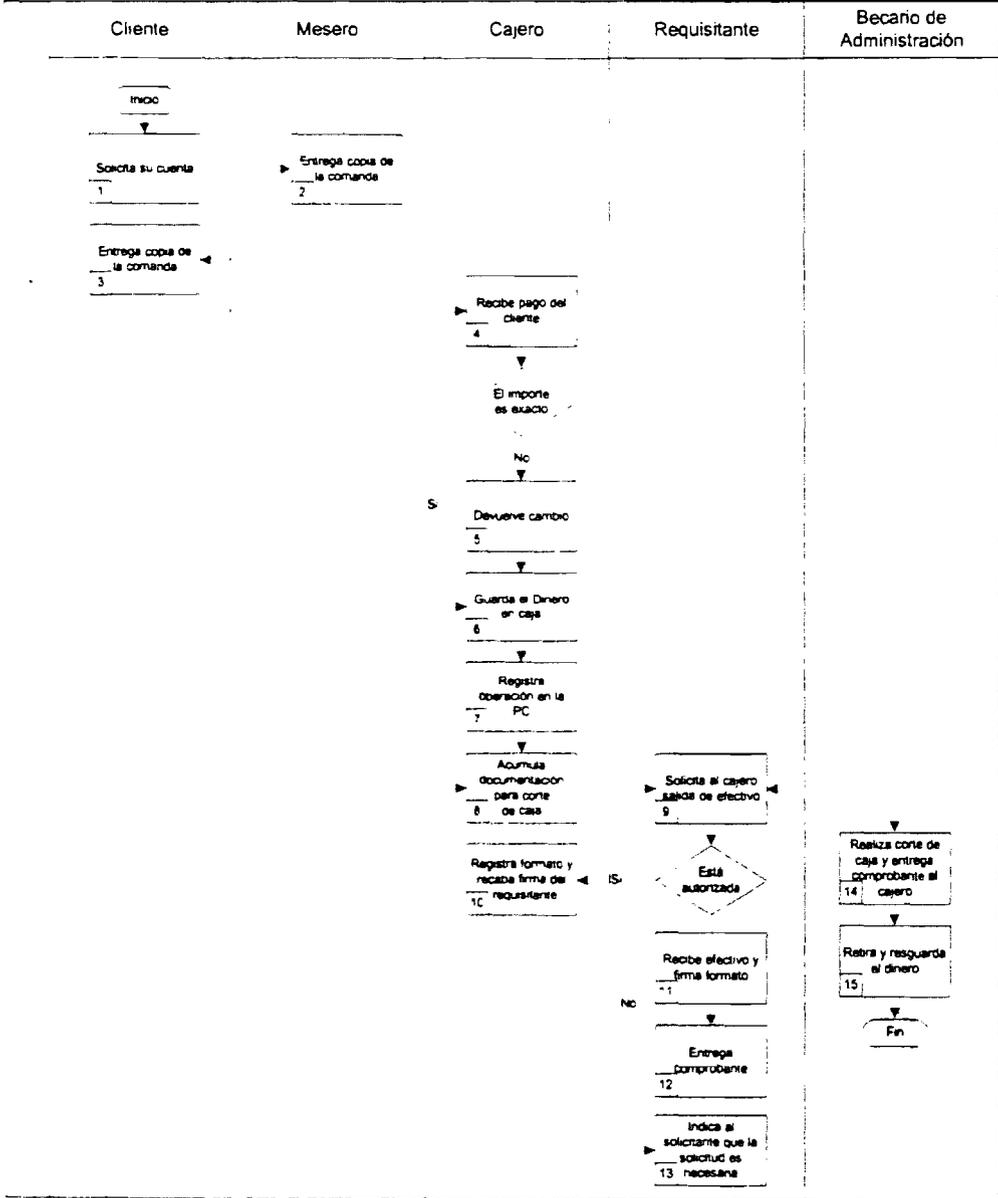
Doña Chofi

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	79/114

## Diagrama de Flujo

### PROCESO DE OPERACIÓN Y CONTROL DE GASTOS DE CAJA

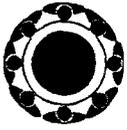


 Doña Chofi	<h1>Manual de Procedimientos</h1>	Código	MA03
		Emisión	01/01/05
		Revisión	00
		Página	80/114

## Archivos administrativos

Documento	Clave	Tipo de archivo				Área de Origen	Área de Destino	Tiempo de archivo
		1	2	3	4			
Comanda	ADR017	X				Administración	Administración	1 mes
Ventas	ADR018		X			Administración	Administración	1 año
Corte de caja	ADR019	X				Administración	Administración	1 mes

1. Temporal
2. Definitivo
3. Muerto
4. Perpetuo

	<b>Manual de Procedimientos</b>	Código	MA03
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		81/114	
Doña Chofi			

### Formatos del procedimiento

ADR017-Comanda

ADR018-Ventas

ADR019-Corte de caja

 Doña Chofí	<h1>Manual de Procedimientos</h1>	Código	MA03
		Emisión	01/01/05
		Revisión	00
		Página	82/114

## Instructivos de los formatos

ADR017-Comanda

	<b>"Barriga llena corazon contento"</b>	
	Mesero	(1)
	No. Mesa	(2)
	<b>Orden</b>	<b>Servicios</b>
	(3)	(4)
	<b>Total</b>	<b>\$ (5)</b>



Doña Chofi

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	83/114

Número	Instrucción
1	Registra el nombre del mesero
2	Registra el número de la mesa del cliente
3	Registra el pedido del cliente
4	Registra la cantidad de servicios por pedido del cliente





Doña Chofi

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	85/114

Número	Instrucción
1	Registra el número del día en turno
2	Registra el nombre del mes
3	Registra el año corriente
4	Registra el número de folio de la comanda
5	Registra el número de mesa
6	Registra la cantidad de servicios desplazados por cada concepto

Nota:

La columna de Total se registra automáticamente calculando la cantidad a pagar por el cliente.



Doña Chofi

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	86/114

ADR019-Corte de caja

	<b>Corte de caja</b>	Código	ADR019
		Emisión	01/01/2005
		Revisión	00
Retira	<input type="text" value="(1)"/>	Fecha	<input type="text" value="(2)"/>
	Parcial <input type="text" value="(3)"/>	Definitivo	<input type="text" value="(3)"/>
1	Retro anterior		\$ (4)
2	Efectivo	\$ (5)	
3	Comprobantes de gastos	\$ (6)	
4	Vales provisionales de caja	\$ (7)	
	<b>Total parcial</b>	\$ (8)	
	<b>Total día</b>		\$ (9)
Firma de quien retira			
Original Cajero			
Retira	<input type="text" value="(1)"/>	Fecha	<input type="text" value="(2)"/>
	Parcial <input type="text" value="(2)"/>	Definitivo	<input type="text" value="(3)"/>
1	Retro anterior		\$ (4)
2	Efectivo	\$ (5)	
3	Comprobantes de gastos	\$ (6)	
4	Vales provisionales de caja	\$ (7)	
	<b>Total parcial</b>	\$ (8)	
	<b>Total día</b>		\$ (9)
Firma del cajero			
Copia-Responsable del retro-			



Doña Chofi

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	87/114

Número	Instrucción
1	Registra el nombre de quien realiza el retiro
2	Registra la fecha del retiro
3	Elige si es un retiro parcial o definitivo y marca con una "X"
4	Registra el importe del retiro parcial anterior si se trata de un retiro definitivo
5	Registra el importe del efectivo encontrado en caja
6	Registra el importe de los comprobantes de caja si estos existen
7	Registra el importe de los vales provisionales de caja si estos existen
8	Obtiene suma del punto 2 al 4 de los conceptos
9	suma el total parcial con el concepto de retiro anterior para obtener el importe del retiro definitivo si se trata de este



Doña Chofí

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	88/114

# ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

## 6. PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS

Enero 2005



Doña Chofi

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	89/114

### Función

Administración financiera

### Propósito

Mantener y controlar mediante el o los presupuesto(s) los gastos derivados de la operación del negocio.

### Normas de operación

1. Todo usuario se apega a este procedimiento
2. Los presupuestos se realizarán una vez al mes de acuerdo con pronósticos semanales e información de inventarios.
3. La aplicación del recurso del presupuesto será semanalmente y de acuerdo con las variaciones que se generen semana a semana
4. No se podrá exceder del monto presupuestado si no es bajo previa autorización y que no rebase del 20% del monto original.
5. El presupuesto contemplará tres partidas: Insumos (1000), Gastos de administración (2000) y Gastos de Venta (3000).

### Descripción de actividades

Responsable	Actividad	Documento involucrado
Becario de Administración	1. Controla los ingresos y egresos de la empresa semanalmente.	ADR018 ADR020
	2. Elabora reporte de ingresos y egresos de la empresa.	ADR008
	3. Elabora tendencias de ingresos y egresos y proyecta a 4 periodos para determinar pronóstico de utilidades.	ADR020
	4. Determina el pronóstico de utilidades y verifica que este sea mayor al 30%. 4.1 ¿Es mayor al 30%? Sí: Pasa a la actividad 5 No: Pasa a la actividad 6.	ADR020



Doña Chofl

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	90/114

Responsable	Actividad	Documento involucrado
Becario de administración	5. Solicita autorización al Gerente General 6. Determina y asigna presupuestos por partida (Partida 1000: Insumos; Gastos de venta 2000; y Gastos de administración 3000).	ADR021
Responsable de la asignación	7. Informa cada semana sobre el manejo de los recursos. 7.1 ¿Es suficiente la asignación? Sí: Pasa a la actividad 13. No: Pasa a la actividad 8.	ADR008
	8. Solicita más recursos para cubrir operaciones.	ADR022
Becario de administración	9. Analiza la solicitud de recursos 9.1 ¿Es mayor al 20% original? Sí: Pasa a la actividad 10. No: Pasa a la actividad 11.	ADR022
	10. Solicita autorización del Gerente General.	ADR022
Gerente General	11. Analiza y autoriza recurso solicitado.	ADR022
	12. Asigna recursos solicitados.	ADR022
Becario de administración	13. Elabora informe cada mes donde reporta en que grado se cubrieron las partidas y si el presupuesto fue el suficiente.  Fin del procedimiento.	ADR008

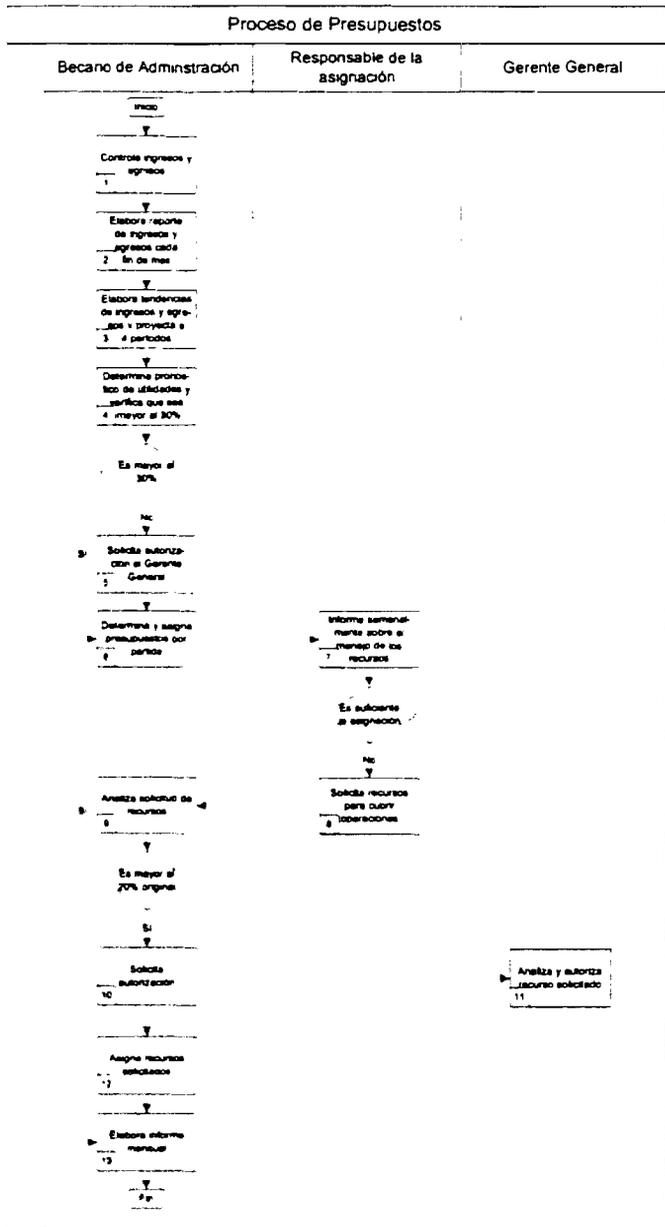


Doña Chofi

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	91/114

## Diagrama de flujo



11  
Analiza y autoriza recurso solicitado

 Doña Chofl	<h1>Manual de Procedimientos</h1>	Código	MA03
		Emisión	01/01/05
		Revisión	00
		Página	92/114

## Archivo administrativo

Documento	Clave	Tipo de archivo				Área de Origen	Área de Destino	Tiempo de archivo
		1	2	3	4			
Control de ingresos y egresos	ADR020		X			Administración	Administración	1 año
Determinación de presupuesto	ADR021		X			Administración	Administración	1 año
Solicitud de recursos	ADR022		X			Administración	Administración	1 año

1. Temporal
2. Definitivo
3. Muerto
4. Perpetuo

	<h1>Manual de Procedimientos</h1>	Código	MA03
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		93/114	
Doña Chofi			

## Formatos del procedimiento

- ADR020-Control de ingresos y Egresos
- ADR021-Determinación del presupuesto
- ADR022-Solicitud de recursos





Doña Choli

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	95/114

Número	Instrucción
1	Registra el número de día correspondiente
2	Registra el número de semana a la que corresponda el día
3	Registra el mes correspondiente
4	Registra el concepto (ventas - Desayunos, comidas, cenas, bebidas, postres, etc.-) de los ingresos del día en curso
5	Registra el importe de lo vendido correspondiente al concepto
6	Registra el concepto (Gastos de Administración -Salarios, Luz, Teléfono, Papelería, etc.-) de los gastos del día en curso
7	Registra el importe de los gastos de acuerdo al concepto
8	Registra el concepto (Gastos de Venta -Agua, Gas, Inventarios, etc.-) de los gastos del día en curso
9	Registra el importe de los gastos de acuerdo al concepto



Doña Chofi

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	96/114

## ADR021- Determinación del presupuesto

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	<b>INGRESOS</b>				<b>EGRESOS</b>				<b>PRONÓSTICO DE UTILIDADES</b>			
2	Ventas		Gastos de administración		Gastos de Venta		Insumos		Concepto	\$	> 30%	
3	Sem 1	(1)	Sem 1	(2)	Sem 1	(2)	Sem 1	(2)	Ingresos	\$0,00	¡DIVI!	
4	Sem 2		Sem 2		Sem 2		Sem 2		Egresos	\$0,00		
5	Sem 3		Sem 3		Sem 3		Sem 3		Ganancia	\$0,00		
6	Sem 4		Sem 4		Sem 4		Sem 4					
7	Prom	\$6,66	Prom	\$5,00	Prom	\$4,00	Prom	\$4,00				
8												
9	<b>PRESUPUESTO</b>				Elabora		Asignación de Recursos					
10	Partida	Concepto	Subtotal	Total	(4)		(6)					
11	1000	Insumos		\$0,00	Becario de Administración		Autorización de 20% extra					
12	1100	Abarrotes	(3)		Autoriza		(7)					
13	1200	Limpieza			(5)							
14	1300	Art. de cocina			Gerente General							
15	2000	Gastos de Venta		\$0,00								
16	2100	Agua	(3)									
17	2200	Luz										
18	2300	Gas										
19	2400	Transp										
20	3000	Gastos de Administración		\$0,00								
21	3100	Salarios	(3)									
22	3200	Papelería										
23	<b>Total</b>			<b>\$0,00</b>								



Doña Chofi

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	97/114

Número	Instrucción
1	Registra las ventas de la últimas 4 semanas
2	Registra los gastos de administración, de venta y por insumos de la últimas 4 semanas
3	Registra el monto de la asignación económica por partida (en cada uno de sus conceptos)
4	Registra nombre, puesto y firma de quien elabora el presupuesto
5	Registra la firma del Gerente General
6	Registra nombre, puesto y firma de quien recibe el recurso de conformidad
7	Registra la firma del Gerente General (en caso de existir)





Doña Chofi

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	99/114

Número	Instrucción
1	Registra la fecha de la solicitud
2	Registra la semana a la que corresponde la solicitud
3	Registra las razones y/o motivos causantes de la solicitud de recursos
4	Registra el monto al que asciende la solicitud de recursos
5	Registra un "OK" si el importe solicitado es menor al 20% del monto asignado originalmente
6	Registra una marca si este fue autorizado

	<h1>Manual de Procedimientos</h1>	Código	MA03
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		100/114	
Doña Chofi			

## Glosario

**Responsable de la asignación:** Es la persona quien se responsabiliza de administrar los recursos asignados por el Becario de Administración de acuerdo a la asignación del presupuesto.



Doña Chef

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	101/114

# ÁREA DE OPERACIONES

## 1. PROCEDIMIENTO PARA LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO A CLIENTES

Enero 2005

	<h1>Manual de Procedimientos</h1>	Código	MA03
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		102/114	
Doña Chofi			

## Función

Mercadotecnia

## Propósito

Normar las actividades relacionadas con la prestación del servicio a los consumidores.

## Normas de operación

1. Todo usuario se apegará al presente procedimiento.
2. El servicio debe ser oportuno y respetuoso, siempre guardando la personalización del mismo.
3. En caso de existir alguna inconformidad por parte del cliente y esta se refiere a la calidad de los alimentos, el Mesero deberá retirar dicho servicio y asegurarse de que el nuevo servicio cumpla las expectativas del cliente sin costo para este.
4. Los alimentos no deben estar demasiado tiempo en la barra de atención, esto con la finalidad de garantizar el oportuno servicio e higiene de los alimentos.
5. Todo servicio debe ser registrado en la Comanda de manera clara para asegurar su adecuado cobro y control.
6. Todos los servicios deben estar en la carta con su respectiva lista de precios.
7. Se deberá de actualizar diariamente la carta que corresponde al menú del día.
8. Por ninguna razón deberá brindarse al cliente alimentos diferentes a los realizados en el día.
9. Los alimentos que llegarán a sobrar y que mantengan sus características podrán brindarse al personal si este lo acepta y por ninguna razón deberá de malinterpretarse.



Doña Chofl

# Manual de Procedimientos

Código MA03

Emisión 01/01/05

Revisión 00

Página 103/114

## Descripción de actividades

Responsable	Actividad	Documento involucrado
Mesero	1. Recibe al cliente, ejecuta Script de entrada y brinda carta para la selección del menú, se retira momentáneamente para darle tiempo de seleccionar.	
	2. Registra en la comanda el(los) servicio(s) requerido(s) por el cliente.	ADR017
	3. Requiere a la cocina, el menú por el cliente.	
Cocina	4. Sirve el menú requerido.	
Mesero	5. Acude a recibir el platillo servido y lo entrega al cliente.	
	6. Queda a la expectativa de brindar el servicio conforme lo requiera(n) el(los) cliente(s).	
	7. Entrega al cliente copia de la comanda para su pago en caja.	ADR017
	8. Despide al cliente y aplica Script de salida.	
	9. Entrega copia de la comanda a la cocina.	ADR017
	10. Asea la mesa para un nuevo cliente.	
	Fin del procedimiento.	

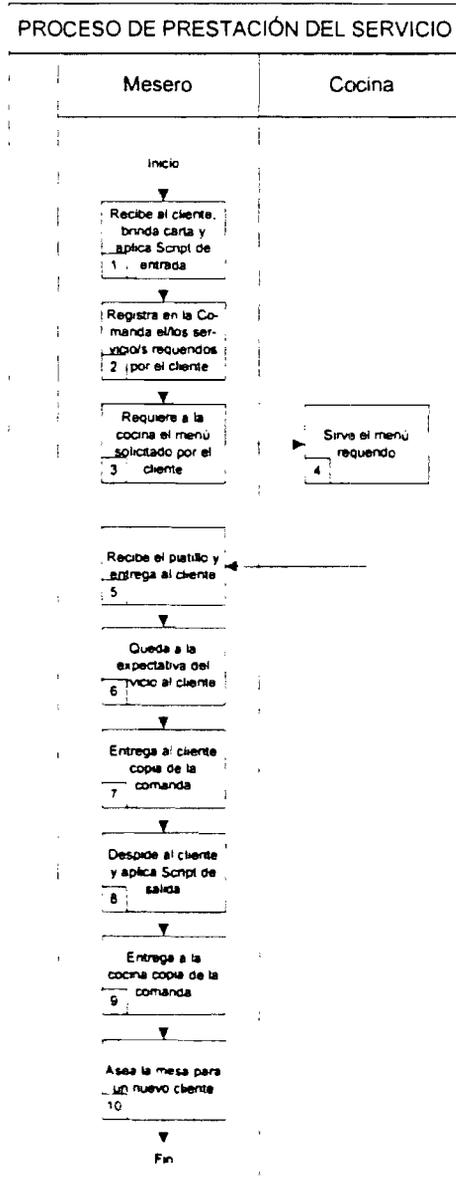


Doña Chofi

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	104/114

## Diagrama de flujo



 <b>Doña Chofi</b>	<h1>Manual de Procedimientos</h1>	Código	MA03
		Emisión	01/01/05
		Revisión	00
		Página	105/114

## Archivo administrativo

Documento	Clave	Tipo de archivo				Área de Origen	Área de Destino	Tiempo de archivo
		1	2	3	4			
Comanda	ADR017	X				Administración	Administración	1 mes

1. Temporal
2. Definitivo
3. Muerto
4. Perpetuo



Doña Chofl

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	106/114

## Formatos del procedimiento

ADR017-Comanda

	<b>"Barriga llena corazon contento"</b>	
	Mesero	(1)
	No. Mesa	(2)
	<b>Orden</b>	<b>Servicios</b>
	(3)	(4)
	<b>Total</b>	<b>\$ (5)</b>

	<h1>Manual de Procedimientos</h1>	Código	MA03
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		107/114	
Doña Chofl			

### Instructivos de los formatos

Número	Instrucción
1	Registra el nombre del mesero
2	Registra el número de la mesa del cliente
3	Registra el pedido del cliente
4	Registra la cantidad de servicios por pedido del cliente

	<h1>Manual de Procedimientos</h1>	Código	MA03
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		108/114	
Doña Chofi			

## Glosario

**Cocina:** Se entiende por cocina la entrega física a algún integrante de este departamento o bien su inserción en el lugar correspondiente (barra de atención)



Doña Chofi

## Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	109/114

# ÁREA DE OPERACIONES

## 2. PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR COMPRAS

Enero 2005

 <b>Doña Chofi</b>	<h1>Manual de Procedimientos</h1>	Código	MA03
		Emisión	01/01/05
		Revisión	00
		Página	110/114

## Función

Mercadotecnia

## Propósito

Normar las actividades relacionadas con las adquisiciones, el abastecimiento y lo relacionado con los insumos, materiales y equipo necesario para la operación del negocio.

## Normas de operación

1. Todo usuario se apegue a este procedimiento.
2. El abastecimiento de insumos para la operación esencial del negocio debe ser oportuna, higiénica y saludable.
3. Se debe determinar proveedores confiables que garanticen la higiene, frescura y demás características de los alimentos.
4. Toda necesidad de insumos, materiales o equipos, debe ser registrada en la requisición de compra.
5. Toda requisición de compra debe estar acompañada de una cotización.
6. Para emitir una orden de compra, debe existir un cuadro comparativo de proveedores que demuestre el motivo de la misma.
7. Las compras deben estar ajustadas al presupuesto establecido.
8. La autorización de las compras debe ser de acuerdo a los siguientes criterios:

<b>Monto</b>	<b>Autoriza</b>
Igual o menor de \$300.00	Becario de Administración Jefe de cocina
Mayores a \$300.00	Gerente General

9. Todas las adquisiciones de equipo de administración deberá ser autorizado por el Gerente General.
10. Las solicitudes de compras deben ser registradas los días viernes para su abastecimiento al día siguiente.
11. En caso de ser una compra urgente, el becario de administración podrá autorizar una salida de caja para cubrir el gasto.
12. Los proveedores principales para los insumos de preferencia serán, la Central de Abastos y el Mercado de la Merced.

	<h1>Manual de Procedimientos</h1>	Código	MA03
		Emisión	01/01/05
Revisión		00	
Página		111/114	
Doña Chofi			

## Descripción de actividades

Responsable	Actividad	Documento involucrado
Usuario	1. Registra y entrega la requisición de compra.	OPR001
Becario de Administración	2. Recibe la requisición y compara vs. existencias en inventario. 2.1 ¿Se requiere? Sí: Pasa a la actividad 3. No: Pasa a fin del procedimiento.	OPR001
	3. Verifica si la partida esta dentro del presupuesto. 5.1 ¿Está dentro del presupuesto? Sí: pasa a la actividad 5 No: Pasa a la actividad 4.	
	4. Solicita autorización al Gerente General.	
Usuario	5. Realiza la compra de acuerdo a las especificaciones indicadas en la orden de compra	
	6. Verifica que las  Fin del procedimiento.	

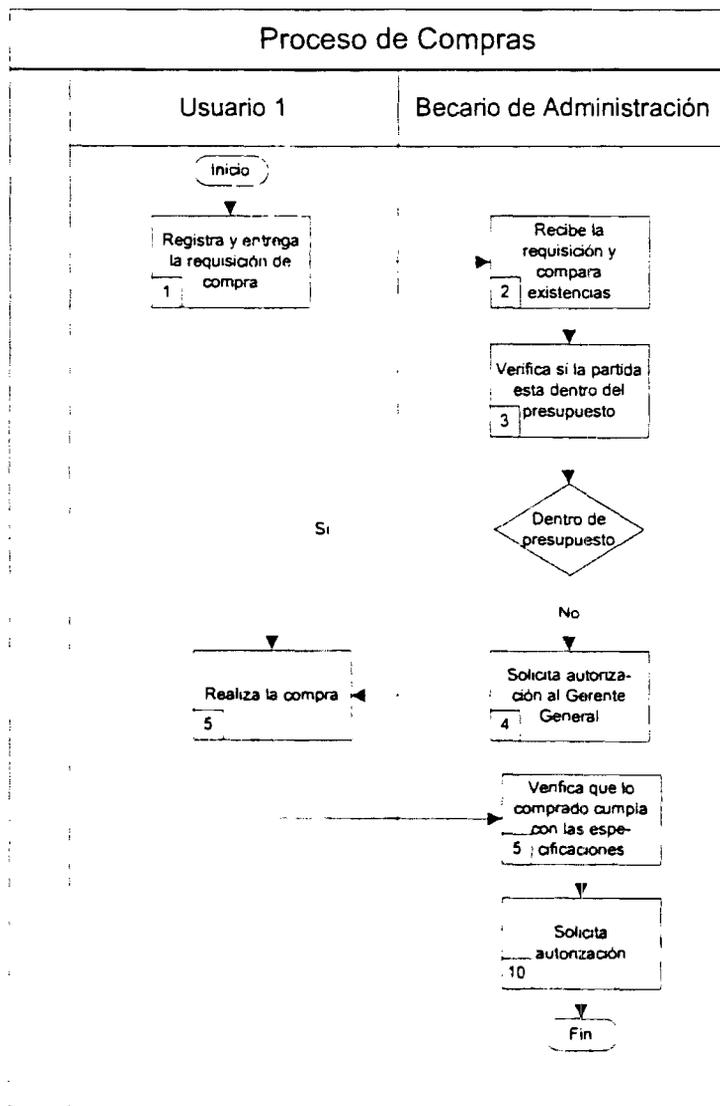


Doña Chofi

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	112/114

## Diagrama de flujo



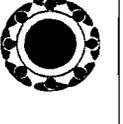
 Doña Chofl	<h1>Manual de Procedimientos</h1>	Código	MA03
		Emisión	01/01/05
		Revisión	00
		Página	113/114

**Archivo administrativo**

Documento	Clave	Tipo de archivo				Área de Origen	Área de Destino	Tiempo de archivo
		1	2	3	4			
Requisición de compras	OPR001			X		Usuario	Administración	3 meses

- 5. Temporal
- 6. Definitivo
- 7. Muerto
- 8. Perpetuo

**Formatos del procedimiento**

 Doña Chofl	<h2>Requisición de Compra</h2>	Código	OPR001
		Emisión	01/01/2005
		Revisión	00

Fecha \_\_\_\_\_ (1)

Solicita (2) \_\_\_\_\_  
 Recibe (3) \_\_\_\_\_

Cantidad	Descripción	Precio Aproximado	Fecha Mínima	Fecha Máxima
(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
Total		(9)		

Autoriza \_\_\_\_\_ (10)



Doña Chofí

# Manual de Procedimientos

Código	MA03
Emisión	01/01/05
Revisión	00
Página	114/114

## Instructivos de los formatos

Número	Instrucción
1	Registra fecha del día
2	Registra el nombre de la persona que solicita el bien o servicio
3	Registra el nombre de la persona que recibe la requisición
4	Registra la descripción correspondiente a la cantidad de servicios requeridos
5	Registra el precio exacto o aproximado de los bienes
6	Registra la fecha máxima requerida para abastecer lo solicitado
7	Registra la fecha mínima requerida para abastecer lo solicitado
8	Registra el total de los bienes
9	Registra la autorización de compra de los bienes

## Glosario

Usuario: Persona que solicita la compra de un bien o servicio