



LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS, SU IMPORTANCIA Y
APLICACION EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA
FABRICACION Y VENTA DE MATERIALES DE
ASBESTO - CEMENTO Y PLASTICO

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
ALEJANDRO AGUIRRE VIVANCO
ALMA ROSA AMELIO CARRILLO
RAMON CARRILLO RUVALCABA
DAVID SALOMON GARCIA LEYVA
MIGUEL FRANCISCO VALADEZ DOBLADO



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.

NUESTRO MAS SINCERO AGRADECIMIENTO A:

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION.

NUESTROS PROFESORES. .

L.A.E. FERNANDO KURI SANTIAGO.
(Asesor de Seminario)

HONORABLE JURADO.

NUESTROS PADRES.

INDICE GENERAL

PAG.

INTRODUCCION.

CAPITULO I

UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS

1

1. ANTECEDENTES.

1

1.1 Origen de su Creación.

1

1.2 Primeros Intentos de Unidades de Organización y Métodos.

2

1.3 Situación Actual de las Unidades de Organización y Métodos.

5

2. BASE LEGAL DE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS EN EL SECTOR PUBLICO EN MEXICO.

6

3. UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS.

7

3.1 Definición.

7

3.2 Objetivos.

9

3.3 Funciones.

10

3.4 Estructura.

12

3.5 Técnicas e Instrumentos de Análisis.

14

3.6 Ventajas y Desventajas.

15

4. LA FUNCION DE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS EN LA ELABORACION DE MANUALES ADMINISTRATIVOS.

16

CAPITULO II

MANUALES ADMINISTRATIVOS

21

1. INTRODUCCION.

21

2. ANTECEDENTES EN EL SECTOR PUBLICO EN MEXICO.

22

PAG.

3.	BASE LEGAL EN EL SECTOR PUBLICO EN - MEXICO.	23
4.	DEFINICION.	23
5.	OBJETIVOS.	25
6.	CLASIFICACION.	26
	6.1 Por su Campo de Aplicación.	26
	6.2 Por su Contenido.	27
	6.3 Por su Area de Actividad o Fun-- ción Específica.	28
7.	ELABORACION DE LOS MANUALES ADMINIS- TRATIVOS.	29
	7.1 Pasos para la Elaboración de Ma- nuales Administrativos.	30
	7.2 Aspectos Generales.	35
	 <u>CAPITULO III</u> <u>LOS MANUALES DE ORGANIZACION</u>	 40
1.	INTRODUCCION.	40
2.	DEFINICION.	41
3.	OBJETIVOS.	41
4.	FINES DE APLICACION.	42
5.	CLASIFICACION Y CONTENIDO.	43
	5.1 Clasificación.	43
	5.2 Contenido.	44
6.	ELABORACION DE LOS MANUALES DE ORGA- NIZACION.	50
7.	CONTROL.	51
8.	DIFERENCIAS CON EL REGLAMENTO INTE-- RIOR DE TRABAJO.	51

	PAG.
8.1 Diferencia Esencial.	51
8.2 Diferencia Formal.	52
CAPITULO IV	
<u>LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS</u>	56
1. INTRODUCCION.	56
2. DEFINICION.	57
3. OBJETIVOS.	57
4. CLASIFICACION.	58
4.1 Por su Campo de Aplicación.	58
4.2 Por su Contenido.	58
4.3 Por su Amplitud.	58
4.4 Por su Función o Actividad Espe- cífica.	59
5. CONTENIDO.	59
5.1 Texto.	59
5.2 Diagramas.	62
5.3 Formas.	69
CAPITULO V	
<u>CASO PRACTICO</u>	76
1. INTRODUCCION.	76
2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.	77
2.1 Planeación de la Investigación.	77
2.2 Determinación de los Objetivos.	77
2.3 Determinación de las Fuentes de Información.	78
2.4 Determinación de la Muestra.	78
2.5 Recopilación de Datos.	79

	PAG.
2.6 Procesamiento de Datos.	79
2.7 Presentación de la Información.	79
3. MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LAS GEREN <u>C</u> IAS REGIONALES DE VENTA.	80
3.1 Manual de Organización.	81
3.2 Manual de Procedimientos.	115
CONCLUSIONES.	220
BIBLIOGRAFIA.	222

INTRODUCCION

La comunicación, desde un punto de vista general, es uno de los procesos con mayor número de ramificaciones y alcances. Su estudio y análisis ha sido objeto de múltiples investigaciones. Los trabajos sobre comunicación han llegado a volúmenes asombrosos. Ello se debe a que este proceso se encuentra presente en todo aquello que forma parte de la sociedad humana, consecuentemente los enfoques con que se ha tratado este fenómeno son muy variados. Ha sido sujeto de reflexiones y serios estudios, desde el proceso en sí, que implica al emisor y receptor con toda la gama de elementos que la componen y las consecuencias de la distorsión que en él se produce, hasta su consideración como fenómeno social y factor de cambio, pasando por la comunicación de masas, comunicación en la familia a comunicación en el ámbito de la Administración, entre otros.

Es precisamente dentro del marco Administrativo que se ubica el presente estudio.

En este contexto, uno de los temas de mayor discusión y trascendencia en la actualidad, lo constituyen los diferentes tipos de Organizaciones y la necesidad que éstas tienen de contar con mecanismos eficientes para el desarrollo de sus funciones. Revisten particular importancia, también, los problemas de adaptación respecto al medio ambiente que los rodea, así como el constante avance y perfeccionamiento tecnológico de que disponen.

Dada la inmensa complejidad del fenómeno de la comunicación en este ámbito, se requiere evidentemente de mecanismos diversos y también complejos que den por resultado un eficiente proceso comunicativo.

Así, los estudiosos de la Administración -- han creado una serie de instrumentos cuya finalidad es precisamente el logro de una adecuada comunicación, a través de permitir el mejor entendimiento de las responsabilidades, funciones y operaciones a desarrollar por parte de los individuos ubicados en los diferentes niveles jerárquicos de la Organización y de evitar las controversias, duplicidad de funciones, lagunas y distorsionamientos que con tanta frecuencia se producen.

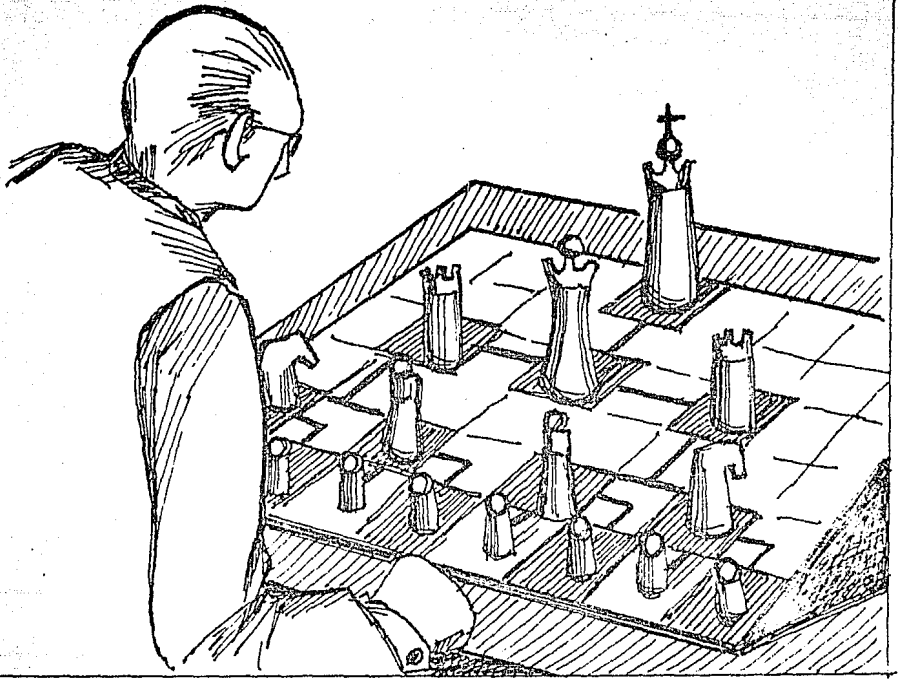
Dentro de tales instrumentos se encuentran los Manuales Administrativos, que por presentar en forma ordenada y sistemática la información sobre Organización y Procedimientos de una Institución, constituyen una de las más valiosas ayudas de la comunicación formal, facilitando el desarrollo de las actividades y la correcta ubicación del personal.

Es concretamente a este aspecto, al que se hace referencia en la presente investigación que consta básicamente de dos partes: una teórica y otra práctica.

La parte teórica está integrada por cuatro capítulos, los primeros dos presentan las Unidades de Organización y Métodos como las encargadas de elaborar los Manuales Administrativos, --

así como recomendaciones generales sobre el uso y aplicación de los mismos. En los capítulos -- III y IV se presentan a los Manuales de Organización y Procedimientos como los de mayor aplicación dentro de la Administración.

La parte práctica, la constituye un capítulo referente a la elaboración de un Manual Administrativo, aplicado a una Gerencia Regional de Ventas de una Compañía dedicada a la fabricación, distribución y venta de materiales de Asbesto-Cemento y Plástico.



C A P I T U L O I

"La Organización, que constituye un aspecto del razonamiento general, es igualmente básica.

El Ajedrecista debe coordinar y unificar las acciones de las piezas de modo que adquieran el máximo de eficiencia".

(Reuben Fine. Psicología del jugador de ajedrez)

CAPITULO I

UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS

1.- ANTECEDENTES.

- 1.1 Origen de su Creación.
- 1.2 Primeros Intentos de Unidades de Organización y Métodos.
- 1.3 Situación Actual de las Unidades de Organización y Métodos.

2.- BASE LEGAL DE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS EN EL SECTOR PUBLICO EN MEXICO.

3.- UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS.

- 3.1 Definición.
- 3.2 Objetivos.
- 3.3 Funciones.
- 3.4 Estructura.
- 3.5 Técnicas e Instrumentos de Análisis.
- 3.6 Ventajas y Desventajas.

4.- LA FUNCION DE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS EN LA ELABORACION DE MANUALES ADMINISTRATIVOS.

CAPITULO I

UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS

1. ANTECEDENTES.

1.1 Orígen de su Creación.

La creación de Unidades de Organización y Métodos es relativamente reciente, ya que los constantes progresos tecnológicos y científicos han ocasionado un continuo dinamismo en la Organización y en el desarrollo de la actividad administrativa empresarial, originándose con ello una Administración cada vez más compleja.

Por tal razón, los países conscientes de este problema pensaron en la creación de un órgano staff con característica esencial de auxiliar, cuya función principal sería dar eficiencia y simplicidad al mecanismo administrativo, este Organó recibió el nombre de "ORGANIZACION Y METODOS".

Desde el punto de vista histórico, fue en la organización militar en donde se advirtió la distinción entre autoridad lineal y autoridad staff. Se cita a éste respecto, la organización del ejército en la época del Rey Gustavo Adolfo de Suecia en el Siglo XVII. También se mencionan los casos de los ejércitos Prusianos y Alemanes. La diferencia de éstas autoridades, radicaba en la necesidad de elaborar técnicamente los planes de combate (autoridad staff) y la ejecución concreta de los mismos (autoridad de línea). Estas dos cosas no podían hacerse simultáneamen-

te, ni menos llevarse a cabo por los mismos hombres.

Las ideas de Frederick W. Taylor en los Estados Unidos, al distinguir las funciones administrativas, impulsaron el desarrollo de la Organización de las Empresas tomando como base la distinción entre estos dos tipos de autoridad.

Se cree que el origen de éstos organismos se encuentra en la Empresa Privada; sin embargo, se desconocen los antecedentes al respecto. En cambio, en el Sector Público, se sabe que los primeros intentos de creación de Unidades de Organización y Métodos se dieron en Estados Unidos y en algunos países de Europa.

Particularmente, en México, las medidas de reforma intentadas durante casi 150 años en el campo administrativo, no tuvieron continuidad, debido a la falta de apoyo y técnicas adecuadas para su implantación. Por lo que el mejoramiento administrativo en este país, hasta 1930, estaba a cargo de los jefes internos de cada Unidad.

1.2 Primeros Intentos de Unidades de Organización y Métodos.

- a).- El primer intento que se conoce, se dio en Nueva York en 1906 en la empresa "Municipal Research".
- b).- Pero es hasta 1912 cuando en Estados Unidos aparecen ya como Unidades de Organización y Métodos en un pequeño grupo de empresas, creándose en éste mismo año en Bélgica y poco después en Suiza e Inglaterra.
- c).- En México uno de los primeros intentos sobre la eficiencia de los Servicios Públicos, lo realizó la Secretaría de

Hacienda y Crédito Público en 1932.

- d).- En 1941 en Suecia, el Parlamento creó una Unidad Central de Organización y Métodos para todo el Gobierno, incluso para establecimientos y actividades militares. Pero fue hasta 1944 cuando se instituyó el Servicio de Organización del Gobierno Sueco como Unidad permanente integrada en Departamento de Finanzas.
- e).- En 1942 en Gran Bretaña se implantó la Unidad de Organización y Métodos, lo cual ha dado como consecuencia su eficacia administrativa.
- f).- En 1943 en México fue establecida la Comisión Intersecretarial, pero ésta tampoco consiguió obtener los fines que pretendía, o sea el mejoramiento en la Administración.
- g).- En Estados Unidos la racionalización administrativa en el Sector Público, se inició en 1939 con la creación de la Oficina de la Presidencia. Un trabajo importante sobre esto, lo realizó la Comisión HOOVER de 1947-1949.
- h).- En 1946 en Francia se crea la SCOM, Servicio Central de Organización y Métodos del Ministerio de Finanzas de París, Francia.
- i).- En 1954 en España e Italia se establecieron las primeras formas de Organización y Métodos.
- j).- Así en otros países como Holanda, Alemania Federal, Grecia, Noruega, Dinamarca, Brasil, Puerto Rico, Costa Rica, Chile y otros, se crearon también

las primeras Unidades de Organización y Métodos.

- k).- En México, no fue sino hasta la década de los 50's cuando el Banco de México creó la primera Unidad de Análisis Administrativo, que realmente reunía las características estructurales para revisar el ámbito interno de una dependencia. De 1954 a 1964 fueron creadas algunas Unidades de Organización y Métodos pero sin gran trascendencia fuera de la misma Institución.

En 1965 la Secretaría de la Presiden--cia instituyó la Comisión de Adminis--tración Pública, pero no pudiendo ésta resolver la gran cantidad de problemas existentes en cada una de las Entida--des Gubernamentales, se recomendó establecer una Unidad, en cada Dependencia, que tendría el nombre de Organización y Métodos, cuyas funciones principales serían el análisis y proposición de medidas de racionalización administrativa, así como todo tipo de asesoramiento a los funcionarios responsables de las mejoras internas en cada organis--mo. Esta proposición fue aceptada, --dándosele impulso a su creación de --1965 a 1970, pero una vez más su ac---ción fue relegada al no existir un elemento legal que las reconociera como asesoras de cada titular.

No fue sino a raíz de la Reforma Admi--nistrativa, establecida en 1971 por el entonces Presidente de la República --Licenciado Luis Echeverría Álvarez, se inició el programa de mejoramiento administrativo, cuando las Unidades de -Organización y Métodos, quedaron reconocidas y ubicadas bajo el mando directo

to del titular de cada Dependencia, o bien del funcionario a quien se ha delegado autoridad suficiente en materia de coordinación y racionalización administrativa.

1.3 Situación Actual de las Unidades de Organización y Métodos.

Hoy en día la mayor parte de los países del mundo cuentan en su Administración con Unidades de Organización y Métodos, cuyo principal objetivo es dar eficiencia y simplicidad al mecanismo administrativo.

Así, en Francia, el SCOM se tiene en los Bancos, Aduanas, Seguridad Social, etc. En este país las Unidades de Organización y Métodos tienen carácter de servicio y no de asesoría, pues prestan un servicio de asistencia técnica, pero no como consejo o recomendación.

En España, existe actualmente la Secretaría General Técnica de la Presidencia del Gobierno, así como Administración Local (Ayuntamiento de Madrid, Jefatura Central de Tráfico, Mutualidad de Administración Local, etc.) todas ellas con Unidades de Organización y Métodos.

En México, en el Sector Público, cada Departamento o Dependencia cuenta con una Unidad de Organización y Métodos, mientras que en el Sector Privado no todas las empresas cuentan con estas Unidades.

Por lo citado en párrafos anteriores se puede observar que desde sus inicios no todas las Unidades de Organización y Métodos han funcionado de igual manera en todos los países, prueba de ello es que mientras en Inglaterra ha sido objeto de una buena eficiencia administrativa, en España no se han conseguido grandes ventajas.

2. BASE LEGAL DE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS EN EL SECTOR PUBLICO EN MEXICO.

Como se mencionó anteriormente la creación y promoción de Unidades de Organización y Métodos en el Sector Público, forman parte de la Reforma Administrativa dictada por el ex-Presidente de México Lic. Luis Echeverría Alvarez en el Acuerdo Presidencial publicado en el Diario Oficial del 28 de enero de 1971, que establece las bases para la promoción y coordinación de las Reformas Administrativas del Sector Público Federal.

"Determina que en todas las entidades del Sector Público Federal se establezcan Comisiones Internas de Administración (CIDA) presididas por los titulares o por aquellos funcionarios en los que se delegue autoridad suficiente, para el planteamiento y ejecución de las reformas internas de su Dependencia, y que se creen Unidades de Organización y Métodos (UOM). Encargadas de analizar y proponer medidas de racionalización administrativa que operen como órganos asesores de los funcionarios que tengan a su cargo la introducción de Reformas microadministrativas, por corresponder al ámbito y responsabilidad interna de cada Entidad.

Las Unidades de Organización y Métodos deberán ser además el enlace y apoyo de las Reformas de carácter macroadministrativo que atañen a dos o más Entidades, y cuya promoción y coordinación corresponde a la Dirección de Estudios Administrativos de la Secretaría de la Presidencia. De esta manera, las Unidades de Organización y Métodos son la base fundamental para promover el constante perfeccionamiento de la Administración Pública". 1/

1/ Boletín Unidades de Organización y Métodos. Secretaría de la Presidencia.

Es importante hacer notar que dentro del Sector Privado éstas Unidades no están constituidas legalmente y únicamente existen como elemento auxiliar de la Organización.

Lo anterior no quiere decir que dentro del Sector Privado carezcan de importancia, sólo que aún no existe un marco legal que indique la existencia formal dentro de todas las empresas.

3. UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS.

3.1 Definición.

Existen diferentes conceptos de Organización y Métodos ya que puede denominarse de la misma forma tanto a una función de dirección como a un campo de estudio, a una Unidad Administrativa dentro de un esquema orgánico o a un conjunto de instrumentos de investigación y estudio de problemas administrativos.

Sobre ésto algunos autores piensan:

a).- Organización.

"Sistema integrado por individuo o individuos que lo componen". 2/

"Coordinación de actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue". 3/

2/ Ecología de la Organización. Guillermo Michel.

3/ Problemas de Administración de Empresas. Guzmán Valdivia.

"Acción de establecer o reformar una cosa - sujetando a reglas de números, orden, armonía o dependencia de sus partes". 4/

b).- Método.

Proviene del Griego Meta = fin, y Dos = camino, o sea, es el camino para alcanzar un fin. Se le ha definido como:

"Obra que contiene ordenados los principales elementos de un arte o ciencia". 5/

"Procedimiento que siguen los individuos para realizar labores". 6/

"Manera en que se ejecuta una operación, incluyendo las partes de que consta, en general, se aplican a operaciones relativamente simples o a un aspecto de una operación compleja". 7/

c).- Organización y Métodos.

"Actividad que se encarga a un grupo de personas técnicamente capacitadas en el manejo y aplicación de métodos científicos, para la resolución de problemas administrativos particulares, individualizados y proponiendo soluciones racionales a los mismos". 8/

4/ Organización y Métodos y la Administración. Julián Jiménez Arriba.

5/ Diccionario Enciclopédico. El Pequeño Larousse.

6/ Manual de Sistemas de Organización y Métodos. H.D. Dovey.

7/ Bruce L. Smith.

8/ Sistemas y Procedimientos. Víctor Lazzaro.

"Unidades especiales, de carácter permanente, que desarrollan una actividad consultiva auxiliando al Jefe Administrativo, en el cumplimiento de mejoras en la estructura".

9/

"Es una forma de consulta ideada para promover y proveer asesoramiento sobre cómo dividir las actividades, cómo agrupar las tareas, cómo disponer procedimientos y cómo llevar a cabo trabajos administrativos y mecánicos con la mayor economía de esfuerzos y con el máximo de eficacia en los resultados". 10/

A las Unidades de Organización y Métodos se les conoce con diferentes denominaciones, unos le llaman Unidades de Sistemas, otros de Planificación Administrativa, Unidades de Normalización o Racionalización; sin embargo, la finalidad de todas estas es llevar a cabo el estudio de sistemas administrativos apoyándose en métodos de investigación científica.

3.2 Objetivos de las Unidades de Organización y Métodos.

Los objetivos, funciones e instrumentos de análisis específicos de las Unidades de Organización y Métodos se designan en el momento de su creación y se ajustan a las necesidades del organismo, al que sirven. Sin embargo, se puede generalizar como objetivo principal el siguiente:

9/ Apuntes de Alcalá de Henares, Escuela de Administración Pública.

10/ Organización y Métodos en la Administración del Estado. Luis A. Petraglia.

Cooperar al mejoramiento administrativo de la Organización a través del asesoramiento a sus funcionarios y empleados en aquellos aspectos de organización y procedimientos que hacen posible de una manera sistemática y permanente la obtención de la eficiencia.

Entre otros objetivos se encuentran:

- a).- Promover cambios con objeto de dinamizar la Organización.
- b).- Simplificar los procesos y agilizar los trámites.
- c).- Contar con el conocimiento técnico del equipo y métodos de la empresa, cosa que generalmente el Jefe ordinario no puede atender.
- d).- Y en general, contribuir a través de estudios técnicos especializados, al perfeccionamiento y modernización de la Administración.

3.3 Funciones de las Unidades de Organización y Métodos.

Las Unidades de Organización y Métodos estudian, diagnostican y planifican la actividad y métodos administrativos de la Organización con el propósito de asesorar a los funcionarios en el diseño, implantación o actualización de los sistemas de trabajo, mediante el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, materiales y financieros de que disponga.

Este estudio es permanente y abarca en la mayoría de los casos la estructura y el funcionamiento general de la organización con base en lo cual:

- a).- Proponen y en su caso, adaptan los Sistemas

Administrativos de manera que permitan elevar la eficiencia.

- b).- Diagnostican sobre los Métodos de Operación y los Sistemas de Información.
- c).- Diseñan los Sistemas Administrativos más -- eficientes y comparan las distintas opciones para seleccionar la más indicada incluyendo el estudio de los métodos manuales, -- mecanizados o electrónicos, en coordinación con las Unidades de Sistematización de Datos.
- d).- Formulan los "Manuales Administrativos" que incluyan todos los elementos necesarios para cada sistema aprobado observando su aplicación y su actualización.

Las Unidades de Organización y Métodos efectúan además otras actividades:

1. En coordinación con los órganos jurídicos -- correspondientes, adecúan la organización y las funciones de la dependencia a las de -- las posiciones jurídicas internas.
2. Asesoran a los órganos de la organización -- que lo solicitan en la interpretación y -- aplicación de técnicas administrativas.
3. Estudian la distribución del espacio físico del trabajo para su aprovechamiento racional.
4. Asesoran en la adquisición de mobiliario, -- máquinas y equipos de oficina.
5. Promueven seminarios y cursos sobre organización y métodos a distintos niveles jerárquicos, particularmente sobre las técnicas y los instrumentos administrativos aplicables en cada departamento.

6. Investigan las innovaciones en materia de organización y métodos y las adaptan a las necesidades de la organización.
7. Propician la capacitación y adiestramiento del personal de las Unidades de Organización y Métodos, con el objeto de que esté permanentemente informado acerca de las nuevas técnicas e instrumentos especializados.
8. Mantiene relaciones constantes con el Comité Técnico Consultivo de Unidades de Organización y Métodos para intercambiar ideas, experiencias y coordinar la acción de las mismas dentro del proceso general de Reforma Administrativa del Sector Público.
9. Y en general, asisten al personal directivo en la conducción de investigaciones y estudios administrativos y en la formulación, implantación y seguimiento de cambios organizacionales. Es importante que su función se oriente mediante un programa general que defina las áreas prioritarias de mejoramiento y los objetivos de cambio dentro del marco de la política y planes de la Organización, tomando en cuenta que para actuar eficientemente no se debe trabajar aisladamente sino en una forma conjunta con el resto de la Organización.

3.4 Estructura de las Unidades de Organización y Métodos.

La estructura de las Oficinas de Organización y Métodos suele ser muy variable dependiendo, de su carácter privado o público, de las funciones que se le encomienden y del personal de que disponga.

Para que una oficina pueda convertirse en una Unidad de Organización y Métodos, es necesari-

rio considerarse una estructura en la que esten representadas las distintas especialidades, cuya aplicación resulta indispensable en el análisis de problemas particulares. El diseño, la estructura, así como el tamaño e integración del personal de las Unidades de Organización y Métodos es tan en función de la magnitud, complejidad y naturaleza de la actividad de la Institución a la que se vaya a servir.

Las Unidades de Organización y Métodos actúan únicamente con carácter de asesor, promotor y activador de las labores de mejoramiento administrativo. Dentro de la estructura general de la empresa no cuentan con autoridad lineal, sin embargo, se encuentran respaldados por la máxima autoridad del organismo al cual sirven, o del órgano en el que se delegue la autoridad en materia de racionalización administrativa.

Estas Unidades estan integradas por Profesionales y Técnicos de distintas especialidades que reciben el nombre de Analistas, los cuales se encargan de recopilar y analizar la información a fin de presentar soluciones y alternativas a los diferentes problemas o bien asesorar en la implantación de reformas que se propongan.

Dichos especialistas deben poseer conocimientos en el área de las Matemáticas, Organización, Relaciones Públicas, Relaciones Humanas, Análisis de Funciones, Técnicas de Mando, Diagramación, Administración de Personal y Administración de Servicios entre otras.

Las cualidades psicológicas requeridas son: mente analítica, facilidad de palabra, convivencia, paciencia y meticulosidad.

La calidad del servicio de éstos especialistas, depende casi por entero de su capacidad ya que esencialmente el trabajo es de naturaleza personal.

Es conveniente comentar que el éxito de los Departamentos de Organización, va en relación directa a la calidad del personal administrativo. Cualquier esfuerzo que realicen los especialistas se verá detenido por la negligencia de los más altos Directivos y la ineptitud de los Superiores. Cabe mencionar también que uno de los requisitos para mantener el nivel de preparación y entusiasmo de los miembros de un Departamento de Organización es la rotación interna.

3.5 Técnicas e Instrumentos de Análisis Dentro de las Unidades de Organización y Métodos.

Los medios de análisis administrativos que se requieren para estudiar la estructura y el funcionamiento de una Organización estarán condicionados al grado de desarrollo tanto de las Unidades de Organización y Métodos como de la Entidad a la cual sirven (el apoyo financiero, la disponibilidad de contar con un elemento de computación que acelere parte del proceso de análisis cuando lo requieran las necesidades, etc.).

Entre las técnicas e instrumentos, que generalmente se utilizan para realizar o auxiliar en el análisis de sistemas administrativos, se encuentran:

1. Organogramas.
2. Diagramas de Flujo.
3. Cuadros de Distribución de Trabajo.
4. Diagramas de Programación de Computación.
5. Diagramas de Distribución del Espacio.
6. Matriz de Especificaciones o Requerimientos de Espacio.
7. Entrevistas.
8. Cuestionarios.
9. Investigación Documental.
10. Análisis y Diseño de Formas.
11. Análisis y Descripción de Puestos.
12. Arbol de Decisiones.

13. Tablas de Decisiones.
14. Cuadros Estadísticos.
15. Red de Actividades.
16. Y otras Técnicas de Investigación de Operaciones, de Modelos de Simulación y de Modelos Matemáticos.

3.6 Ventajas y Desventajas de las Unidades de Organización y Métodos.

3.6.1 Ventajas.

La eficaz integración de todos los problemas de organización que existen en una empresa, es la causa de la posición ventajosa de las Unidades de Organización y Métodos con respecto a los otros departamentos:

Entre las ventajas que ofrece un cuerpo de especialistas comparando su trabajo con el de los Jefes de Departamento se tienen las siguientes:

1. Libran al Administrador y principales subordinados del análisis de detalles que consumen demasiado tiempo.
2. Poseen un conocimiento especializado respecto a la Organización y el equipo.
3. Utilizan métodos analíticos adaptados a los problemas de la Organización.
4. Cuentan con mayor disponibilidad de tiempo para la investigación.
5. Cuentan con la capacidad de reunir y presentar los resultados a la dirección de la empresa, a fin de dar a sus funcionarios una mayor comprensión de la relación coordinada entre funciones.

6. Utilizan un criterio objetivo en el análisis de la eficiencia, economía y progreso de la empresa.
7. Son independientes e imparciales.
8. Su visión de conjunto es mayor.
9. Utilizan técnicas avanzadas para la planificación.

3.6.2 Desventajas.

Sin embargo, estas Unidades también cuentan con ciertas desventajas como son:

1. No cuentan con responsabilidad sobre las propuestas que aconsejan, debido a su carácter consultivo.
2. No cuentan con responsabilidad por el éxito que puedan tener las operaciones de estudio.
3. Puede ocurrir que el personal no tenga experiencia sobre el trabajo que debe realizar.
4. Puede también darse el caso que estas Unidades sean olvidadas o no se empleen por parte del mando superior.

4. LA FUNCION DE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y METODOS EN LA ELABORACION DE MANUALES ADMINISTRATIVOS.

Como se sabe el objetivo principal de la Unidad de Organización y Métodos es contribuir al desarrollo y mejoramiento de la Administración, modificando estructuras inoperantes y previendo acciones futuras lo cual permite establecer una relación entre el pasado, presente y futuro a través de las técnicas de planeación.

Sin embargo, para lograr que una Unidad de Organización y Métodos sea eficiente es necesario que considere con igual importancia cada una de las funciones que dieron origen a su creación a excepción de aquellas que debido a compromisos inmediatos, políticas de la empresa, o alguna causa especial, sea necesario otorgárseles prioridad.

Para efectos de la presente se trata únicamente la función correspondiente a la elaboración de Manuales Administrativos, por ser éstos, el tema de la investigación. La importancia de dicha función radica en la necesidad actual de contar con guías Administrativas que auxilien en el creciente volumen de operaciones, al incremento de personal, a las técnicas modernas y a la complejidad de las estructuras Administrativas de las Organizaciones.

Por desconocimiento de la utilización de Manuales Administrativos se ha dejado de obtener beneficios en las Organizaciones, que no cuentan con una Unidad de Organización y Métodos, ni con algún Departamento que lleve a cabo la elaboración de Manuales Administrativos, así también las empresas que contando con ella o algún departamento similar, no realizan dicha función o la tienen relegada, impidiendo con ello el desarrollo de la Empresa u Organismo.

La Unidad de Organización y Métodos generalmente elabora los Manuales Administrativos, sin embargo en ciertos casos, como los Manuales de Procedimientos, los realiza con la cooperación de la Unidad Administrativa interesada, ya que ésta es la conoecedora de la secuencia que sigue un determinado trabajo.



C A P I T U L O I I I

"No hay cosa más difícil de realizar, ni de más dudoso éxito, ni de mayor peligro para manejarla, que el establecimiento de grandes innovaciones, porque el innovador tiene por enemigo a cuantos vivían bien en el régimen anterior, y sólo encuentra tímidos defensores entre los favorecidos con el nuevo".

(Nicolás Maquiavelo. El Príncipe).

CAPITULO II

MANUALES ADMINISTRATIVOS

- 1.- INTRODUCCION.
- 2.- ANTECEDENTES EN EL SECTOR PUBLICO EN MEXICO.
- 3.- BASE LEGAL EN EL SECTOR PUBLICO EN MEXICO.
4. DEFINICION.
- 5.- OBJETIVOS.
- 6.- CLASIFICACION.
 - 6.1 Por su Campo de Aplicación.
 - 6.1.1 Sector Público.
 - 6.1.2 Sector Privado.
 - 6.2 Por su Contenido.
 - 6.2.1 Manuales Históricos.
 - 6.2.2 Manuales de Organización.
 - 6.2.3 Manuales de Procedimientos.
 - 6.2.4 Manuales de Políticas.
 - 6.2.5 Manuales de Contenido Múltiple.
 - 6.3 Por su Area de Actividad o Función Específica.
 - 6.3.1 Manuales de Ventas.
 - 6.3.2 Manuales de Personal.
 - 6.3.3 Manuales de Producción.
 - 6.3.4 Manuales de Finanzas.
 - 6.3.5 Manuales de Otras Funciones.
- 7.- ELABORACION DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.

7.1 Pasos para la Elaboración de Manuales - Administrativos.

- 7.1.1 Recolección de Información.
- 7.1.2 Fuentes de Información.
- 7.1.3 Procesamiento de la Información.
- 7.1.4 Redacción.
- 7.1.5 Elaboración de Diagramas.
- 7.1.6 Formato.
- 7.1.7 Autorización.
- 7.1.8 Edición y Distribución.
- 7.1.9 Revisión.
- 7.1.10 Recomendaciones.

7.2 Aspectos Generales.

- 7.2.1 Contenido de los Manuales.
- 7.2.2 Ventajas y Desventajas de los Manuales Administrativos.

CAPITULO II

MANUALES ADMINISTRATIVOS

1. INTRODUCCION.

La eficiencia y oportunidad en el desarrollo de las funciones y actividades de cualquier Organización, descansan en buena parte en la claridad y fluidez de las comunicaciones que en ella se establezcan, así como en el establecimiento de las guías de acción para el desempeño de las labores.

Si se toma en cuenta que uno de los problemas más difíciles que afrontan las Organizaciones, tanto Públicas como Privadas, es el de mantener comunicación adecuada entre los distintos niveles, se verá que el uso de los Manuales Administrativos contribuye a la solución de este problema, porque suministra información y el medio de recibir éstas instrucciones, de estudiarlas metódicamente e instruirse en los detalles de las Directivas Generales y Administrativas de la Organización, ayudando además a recordar, toda la Información Administrativa que no es posible tener en mente a cada momento.

La necesidad de Manuales Administrativos está siempre presente en cualquier tipo de Empresa u Organización, pero esa necesidad se siente más en los grandes Organismos, ya que ahí las instrucciones son más complejas, los niveles jerárquicos más numerosos y el problema de establecer una comunicación adecuada es menos sencillo, por lo que la Gerencia tiene que substituir el con-

tacto personal por medios más formales, dentro de los cuales se tienen los Manuales Administrativos.

En el presente capítulo se habla sobre este tipo de Manuales, citándose primeramente sus antecedentes históricos, su marco jurídico en el cual se basan, algunas definiciones, los objetivos que persiguen, su clasificación, y por último algunas recomendaciones para su elaboración.

2. ANTECEDENTES EN EL SECTOR PUBLICO EN MEXICO.

Anteriormente a la Reforma Administrativa se daba ya la elaboración de Manuales Administrativos en algunos Organismos Públicos independientemente que contarán o no con una Unidad de Organización y Métodos dentro de su estructura. Encontrándose la elaboración de los citados Manuales a cargo de los funcionarios de la misma Institución, Jefes de Oficina, o bien alguna persona que conocía sobre la Organización; sin embargo esas personas no seguían una metodología definida, existiendo por lo tanto, una diversidad de formas de elaboración de Manuales, dentro de una misma Entidad, y aún más, con respecto a las otras que realizaban también esas tareas.

No es sino a partir de la Reforma Administrativa cuando el Comité Técnico Consultivo de las Unidades de Organización y Método del Sector Público Federal y la Dirección General de Estudios Administrativos de la Secretaría de la Presidencia, elaboran una guía técnica para formular los Manuales Administrativos, permitiendo uniformar la elaboración de Manuales dentro de éste Sector y proporcionar una herramienta útil para cualquier tipo de Organización interesada en la formulación y utilización de estos.

3. BASE LEGAL EN EL SECTOR PUBLICO EN MEXICO.

La base legal que apoya la creación de Manuales Administrativos se encuentra establecida en el Decreto dictado por el ex-Presidente de la República Lic. Luis Echeverría Álvarez, el 27 de diciembre de 1971, a través del cual fueron reformados los artículos 26 y 28 de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, en el que se cita que "el titular de cada Dependencia expedirá los Manuales de organización y procedimientos necesarios para su mejor funcionamiento", -- los que deberán contener información sobre la estructura orgánica y la forma de realizar las actividades de sus diversas Unidades Administrativas, así como, sobre los sistemas de comunicación y coordinación y los principales Procedimientos Administrativos que se establezcan.

Los Manuales y demás instrumentos de apoyo Administrativo interno, deberán mantenerse permanentemente actualizados". 11/

4. DEFINICION.

Dentro de la Administración existen diversas definiciones sobre lo que es un Manual Administrativo.

Marrow 12/ define a un Manual como:

"Un medio efectivo para la comunicación de Procedimientos adecuados, o el mejor camino para llevar a término una tarea".

11/ Guía para la Elaboración de Manuales Administrativos. Secretaría de la Presidencia.

12/ L. C. Morrow "Manual de Mantenimiento Industrial". Tomo I. CECSA. 1973.

Duhalt Krauss 13/ lo define como:

"El documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o Procedimientos instrucciones sobre Historia, Organización, Política, de una Empresa que se consideran necesarios para la ejecución del trabajo".

Terry 14/ opina:

"En esencia un Manual de oficina es un recurso para ayudar a la orientación de los empleados.

Puede ayudar a hacer que las instrucciones sean definidas, a declarar Políticas y Procedimientos, a fijar la responsabilidad, a proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos, y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos de la Organización así como sus relaciones con otros empleados".

En base a lo anterior se puede definir al Manual Administrativo como:

"El documento en el que es presentada de una manera sistemática toda aquella información referente a historia, objetivos, funciones, Organización y Procedimientos de una Organización, con la finalidad de lograr una mayor eficacia en la realización y adaptación del recurso humano dentro de la Organización y dentro de su trabajo".

-
- 13/ Obra citada - Miguel D. Krauss. Los Manuales en las Oficinas Públicas. UNAM. 1968.
14/ Terry George R. "Administración y Control de Oficinas" CECSA 1966.

5. OBJETIVOS.

El objetivo principal que se pretende con los Manuales Administrativos se cita en la definición y consiste en lograr que el recurso humano se adapte y se realice dentro de la Organización, sin olvidar los otros dos recursos con los que se dispone (económicos y técnicos) para el logro de los objetivos de la Organización.

Entre otros objetivos que permiten cumplir los Manuales Administrativos, se tienen los siguientes:

- a).- Presentar una visión de conjunto del Organismo, determinando en forma clara las líneas de autoridad, y las áreas de responsabilidad.
- b).- Establecer un adecuado sistema de coordinación de todas las actividades de la Organización, con el fin de controlar alteraciones y evitar duplicaciones de trabajo.
- c).- Evitar la repetición de instrucciones.
- d).- Facilitar la selección y adiestramiento del personal.
- e).- Ayudar a las labores de Auditoría y la evaluación del control interno y su vigilancia.
- f).- Constituir bases sólidas para futuros análisis de trabajos, o bien para el mejoramiento de Sistemas, Procedimientos y Métodos ya existentes.
- g).- Reducir los costos al aumentar la eficacia general.

6. CLASIFICACION.

Los Manuales Administrativos pueden clasificarse, atendiendo a diversos criterios, tales como: su campo de aplicación, su contenido y su función específica.

6.1 Por su Campo de Aplicación.

Dentro de ésta clasificación nos encontramos con dos criterios, uno referente al Sector Público y otro al Sector Privado.

6.1.1 Sector Público.

La Secretaría de la Presidencia en su publicación "El Reglamento Interior y el Manual de Organización" 15/ divide a los Manuales Administrativos en:

a).- Manuales Macroadministrativos: Son aquellos que engloban al Sector Público o a varias entidades del mismo.

b).- Manuales Microadministrativos: Son aquellos que abarcan a una entidad o parte de ella.

6.1.2 Sector Privado.

Dentro de este sector se encuentran dos clases:

a).- Manuales Generales: Son aquellos que cubren todas las Actividades, Políticas, Funciones y Procedimientos de una empresa en su conjunto.

15/ El Reglamento Interior y el Manual de Organización. Secretaría de la Presidencia.

b).- Manuales Particulares: Son aquellos - que únicamente consideran una Area o Unidad dentro de la estructura de la Empresa.

Es conveniente comentar que tanto en el Sector Público como Privado, este tipo de Manuales son casi idénticos, y la única diferencia es el nombre que toma cada uno de ellos en cada Sector.

6.2 Por su Contenido.

En atención al tema o contenido que tratan se pueden clasificar en:

6.2.1 Manuales Históricos.

Contienen información sobre antecedentes, - inicios y desarrollo y estado actual de la Organización. Pueden estar destinados tanto a los - empleados como a terceras personas.

6.2.2 Manuales de Organización.

Presentan con precisión la estructura de -- una Organización, señalando puestos, canales de comunicación y todo tipo de interrelaciones existentes entre ellos. Explican la jerarquía, grados de autoridad y responsabilidad, así como las actividades de todos los Organos de la empresa.

En el capítulo III, se hablará con más detalle sobre este tipo de Manuales.

6.2.3 Manuales de Procedimientos.

Exponen con detalle las operaciones y pasos a seguir para realizar una determinada actividad, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué se ha de realizar.

En el capítulo IV de la presente investigación se tratará a detalle cada una de las partes

componentes de este tipo de Manuales.

6.2.4 Manuales de Políticas.

Muestran los lineamientos a seguir sobre los cuales se basan todas las acciones de la Organización, prescribiendo los límites generales, dentro de los cuales se han de realizar todas las actividades, con el fin de que sean otro medio para el logro de los objetivos generales de la Organización.

6.2.5 Manuales de Contenido Múltiple.

Son derivados de todos los anteriores y contienen información que abarca a más de uno de los Manuales ya mencionados anteriormente.

6.3 Por su Area de Actividad o Función Específica.

Dentro de ésta clasificación se consideran a todos aquellos Manuales que señalan cada una de las funciones de la Empresa, así se tienen:

6.3.1 Manuales de Ventas.

Proporcionan información sobre políticas y adiestramiento de las ventas; no es conveniente que describan Procedimientos, debido a que eliminarían el ingenio y la forma de actuación de la fuerza de ventas.

6.3.2 Manuales de Personal.

Tratan básicamente, todo lo relacionado con la Administración del personal, pudiéndose aplicar estos a otros niveles: al personal en general, a los supervisores y al personal de un determinado departamento o función específica. También llamados Manuales

de Relaciones Industriales, Manuales de Empleo, Reglamentos de Oficina.

6.3.3 Manuales de Producción.

Tratan información referente a la Administración y control de la producción, así como del personal que interviene en ella; son también llamados Manuales de Ingeniería.

6.3.4 Manuales de Finanzas.

Estos Manuales contienen todo lo referente a las instrucciones que deberán seguir --- aquellas personas encargadas de la protección de los bienes de la Empresa. (Aspectos Contables y Financieros).

6.3.5. Manuales de otras Funciones.

Dentro de la Organización existen además -- una serie de funciones específicas e importantes como son: compras, relaciones públicas, servicios generales. Estas funciones en la actualidad tienen la necesidad de contar con Manuales propios.

7. ELABORACION DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.

La elaboración se lleva a cabo atendiendo a la necesidad del Departamento o Dependencia donde lo solicite, de acuerdo a los fines u objetivos que se persigan alcanzar, considerando el -- tiempo necesario para su elaboración, los recursos humanos con que contará, los recursos financieros y materiales disponibles para su elaboración.

7.1 Pasos para la Elaboración de Manuales Administrativos.

7.1.1 Recolección de Información.

Una vez que se han determinado los Manuales requeridos así como los recursos y el tiempo necesario para su elaboración, se inicia con la recolección de la información.

- a).- Se elaboran oficios dirigidos a las autoridades superiores de las Unidades Administrativas de las que se requiere apoyo para la elaboración de Manuales, así también, para aquellas para las que se requiere su cooperación.
- b).- Se preparan los formularios en los cuales se debe registrar la información que se necesita recolectar.

Para recoger la información del proceso se recomienda que lo realice un analista en información.

7.1.2 Fuentes de Información.

Dentro de las fuentes de información más importantes se tiene:

- a).- Documentos.- Las básicas son las Leyes, -- los reglamentos, los decretos, los acuerdos y/o circulares, Manuales Administrativos -- existentes, instructivos, diagramas, etc.
- b).- Personas.- Todas las personas involucradas en las Unidades para las que se van a elaborar los Manuales Administrativos, por lo -- cual se recomienda la entrevista y el cuestionario. Pudiendo ser la primera a dos niveles:

- i).- Entrevista con los empleados. Esta información es de gran prioridad puesto que el empleado es el que conoce mejor los detalles de su trabajo, obteniéndose información verbal sobre las operaciones que realiza, cómo, -- dónde, cuándo y para qué las ejecuta.
- ii).- Entrevista con los superiores inmediatos. La entrevista se hace con el -- fin de completar los datos que pueda omitir el empleado, para llenar lagunas en el proceso de descripción, disipar dudas del analista y para definir criterios que puedan surgir de in formes contradictorios por parte de -- los empleados.
- c).- Observación Directa de la Realidad.- La observación que haga el analista directamente a las oficinas, equipo, maquinaria y en general de toda la Unidad Administrativa.

Todo esto se logra mediante la utilización de un papel de trabajo que puede ser: Cuestionarios, grabaciones y diagramas analíticos que precisan dónde empieza y dónde termina el procedimiento analizado.

7.1.3 Procesamiento de la Información.

Una vez que se ha recolectado la información y se encuentra registrada, es necesario procesarla o sea, integrarla de acuerdo al tipo de Manual que se vaya a realizar.

- a).- Análisis y Depuración.

Esto se lleva a cabo con el objeto de facilitar el orden y el manejo que debe seguir el Procedimiento del Manual, desechando toda aquella información que no sea necesaria.

b).- Integración.

Para poder integrar la información, es necesario que los criterios esten uniformes, -- tanto en la presentación de la información como de la terminología.

Esto es, con el objeto de que se lleve una pauta de unidad y continuidad, lográndose - mediante reuniones entre los representantes de las áreas o departamentos que van a figurar en el Manual.

El encargado de la elaboración debe tener - una innata sensibilidad y hacer uso de ella para unificar criterior y así obtener acuerdos sobre el control de la información.

7.1.4 Redacción.

En éste punto, debe tomarse en cuenta a -- quién va dirigido el Manual, el tipo de persona que lo consultará de acuerdo a su actividad. Es conveniente que lo realice un - especialista en corrección de estilo.

Los niveles en los cuales se puede redactar el Manual son: Obrero, Empleado, Jefe de Departamento, Supervisor, Gerente, Ejecutivo o Directivo.

Cómo deben redactarse.

Se redactan atendiendo a las necesidades anteriores de nivel y debe ser de acuerdo a la fórmula de las cuatro "C", la cual consiste en:

1.- En forma CLARA.

Las funciones que contenga deben expresarse en lenguaje sencillo y directo.

2.- En forma COMPLETA.

Debe contener información detallada y necesaria para la buena aplicación.

3.- Forma CONCISA.

Expresando sólo lo necesario.

4.- Forma CORRECTA.

Expresión Correcta, utilizando el lenguaje apropiado para cada caso.

7.1.5 Elaboración de Diagramas.

Se deberá hacer utilizando técnicas sencillas y las más conocidas en el medio, facilitando así la comprensión de los organogramas, diagramas de flujo y cuadros de distribución de los espacios. Estos diagramas nos ayudarán como apoyo visual para el mejor entendimiento de la información.

7.1.6 Formato.

Se debe analizar cuidadosamente el formato con el que se va a presentar el Manual ya que -- ello depende en gran medida la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación. En términos generales, se recomiendan los formatos de hojas intercambiables, a fin de facilitar la revisión y actualización de dichos Manuales.

7.1.7 Autorización.

Lo autoriza el Jefe encargado de la Unidad de Organización y Métodos, que además debe recabar las siguientes autorizaciones.

- a).- De los Jefes de los Departamentos, Oficinas y Gerencias.
- b).- Del Jefe o Gerente Administrativo, que es -

el que lleva el control en general de las demás oficinas en cuanto a proyectos y estudios.

- c).- Del Gerente General, esto se hace con el fin de verificar que la información contenida sea la necesaria y completa, que no contenga errores ni lagunas, y sea de acuerdo a la realidad de la Empresa o Entidad para que sea destinada a su aplicación.

7.1.8 Edición y Distribución de los Manuales.

En casi todas las Organizaciones, tanto del Sector Público como del Privado, cuentan con una Oficina o Departamento de Servicios Administrativos que es el que se encarga de la Edición de Manuales.

Ese mismo Departamento es el encargado de su distribución, sujeto ésto a una lista para quienes realmente lo necesitan y utilicen.

7.1.9 Revisión.

Es necesario que la revisión se haga en forma periódica para mantener el Manual al día, se recomienda a la persona que lo utiliza, que cuando un punto dentro del Manual resulte ya obsoleto, lo reporte a la Oficina que lo elaboró para su corrección.

Independientemente de lo anterior, los Manuales deben revisarse cada cuatro o seis meses para que no pierdan su actualidad.

Cuando la Unidad de Organización y Métodos tiene conocimientos de algún cambio, inmediatamente elaborará un programa para consignar esas modificaciones, siendo nuevamente el Departamento de Servicios Administrativos el encargado de

editar y distribuir las nuevas hojas.

7.1.10 Recomendaciones.

- a) .- Enmarcar la autoridad y responsabilidad del programa de Manuales.
- b) .- Enunciar para qué tipo de nivel de empleados va destinado el Manual.
- c) .- Formular un índice ad-hoc.
- d) .- Emplear ayudas visuales, ilustraciones, gráficas y organogramas.
- e) .- Diseñar el Manual con arreglo sencillo de material al igual que el lenguaje.
- f) .- Conservar una lista de distribución de los Manuales.
- g) .- Conservar al día los Manuales.

7.2 Aspectos Generales.

El objeto de este inciso es complementar to dos aquellos puntos no aclarados con anterioridad, tales como:

7.2.1 Contenido de los Manuales.

- a) .- Tablas de Materias y Referencias.- Tienen gran importancia, ya que un Funcionario o Gerente cuenta con poco tiempo para localizarlas. Las tablas permiten la búsqueda rápida al igual que una clasificación de materias por párrafos numerados.
- b) .- Directivas Básicas.- Esto se refiere al -- origen que lo formó, ya sea por Ley, Decreto u orden Gubernamental o Departamental.

- c).- Introducción.- Informa al lector el por --
qué y el propósito básico que dio origen al
Manual, es necesario informar a quién va di-
rigido, cómo se usará, dónde y cuándo.
- d).- Organización.- Describe las partes que --
constituyen la Organización y las relacio--
nes que existen entre ellas, aquí se inclu-
yen organogramas y descripción de cargos.
- e).- Descripción de Procedimientos.- Detalla --
los trámites indicando quién, cómo y por --
qué tiene que efectuarlo.
- f).- Reglamentación de Normas.- Cada función --
tiene normas, es importante que los emplea-
dos sepan la meta que se proponen alcanzar-
con la utilización del Manual a fin de po-
der medir sus esfuerzos y resultados. Las
normas deben contener instrucciones para me-
dir la cantidad de trabajo.

7.2.2 Ventajas y Desventajas de los Manua-- les Administrativos.

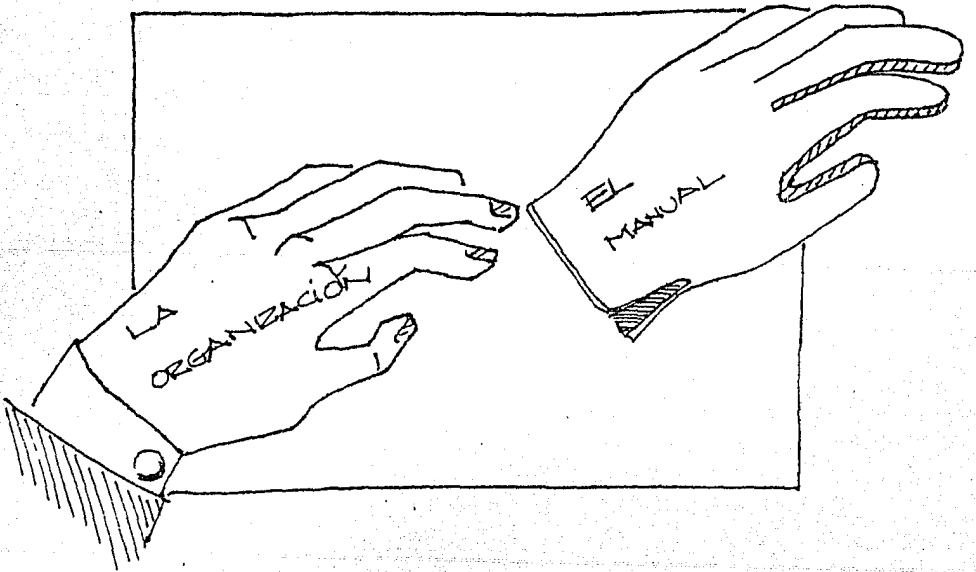
Ventajas.

- 1.- Permiten conocer los Objetivos de la Empre-
sa.
- 2.- Ayudan en la capacitación del personal so--
bre las labores específicas a desempeñar, y
a informar sobre los Antecedentes, Objeti--
vos, Políticas, Estructura Organizacional y
los Procedimientos a seguir para una deter-
minada actividad.
- 3.- Permiten conocer gráficamente la Organiza--
ción de la Empresa o Entidad de que se tra-
te.

- 4.- Eliminan la duplicidad y la confusión en -- las actividades del personal.
- 5.- Permiten la coordinación de actividades.
- 6.- Hacen posible la fluidez de la información administrativa en toda la línea Organizacional.
- 7.- Nulifican la incertidumbre.

Desventajas.

- 1.- La resistencia natural al cambio por parte del personal.
- 2.- No es posible tener satisfecho a todo el -- personal.



C A P I T U L O I I I

" Una de las virtudes más importantes de un Administrador, es la capacidad de comprender los cambios rápidos y complejos que se producen en su ambiente y ayudar en su organización a adaptarse creativamente a éstos cambios "

Esta es la Capacidad Analítica.

(Naciones Unidas. La evaluación de la capacidad administrativa para el desarrollo)

CAPITULO III

LOS MANUALES DE ORGANIZACION

- 1.- INTRODUCCION.
- 2.- DEFINICION.
- 3.- OBJETIVOS.
- 4.- FINES DE APLICACION.
- 5.- CLASIFICACION Y CONTENIDO.
 - 5.1 Clasificación.
 - 5.2 Contenido.
- 6.- ELABORACION DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION.
- 7.- CONTROL.
- 8.- DIFERENCIAS CON EL REGLAMENTO INTERIOR DE - TRABAJO.
 - 8.1 Diferencia Esencial.
 - 8.2 Diferencia Formal.

CAPITULO III

LOS MANUALES DE ORGANIZACION

1. INTRODUCCION.

Dentro de la gama de Manuales Administrativos los Manuales de Organización y los de Procedimientos son los de mayor uso en la Administración de las Organizaciones mexicanas.

Se enfoca este capítulo sobre los primeros, partiendo de la idea de que la Administración moderna de los negocios no sólo aconseja, sino exige que la estructura de las Organizaciones sea presentada por medio de gráficas o cartas, complementándose en forma debida con la descripción y delimitación de funciones, autoridad y responsabilidad para cada uno de los cargos existentes, ya que de esta manera se tendrá un conocimiento más amplio de la Organización y se podrá lograr el desarrollo armónico y sin fricciones de todas las actividades a realizar, para alcanzar los fines que persigue la empresa o negocio de que se trate.

Es importante hacer mención que los antecedentes históricos y la base jurídica de éstos son los mismos que rigen a los Manuales Administrativos, por lo que no se tocan estos puntos en el presente y únicamente se reafirma que los primeros Manuales que se dieron en la historia, fueron precisamente los Manuales de Organización.

En tal virtud el presente capítulo expone -

sus principales objetivos, los diferentes tipos y el contenido de cada uno de ellos, y algunas recomendaciones sobre su elaboración y control.

2. DEFINICION.

Los Manuales de Organización, son los que explican con precisión la estructura de una empresa u organismo, la descripción de puestos y sus interrelaciones, las jerarquías y los grados de autoridad y responsabilidad, así como las actividades de los órganos de la Empresa. Comúnmente tienen descripciones de trabajo, gráficas de Organización, cartas de limitación de autoridades, etc.

En una publicación de la Secretaría de la Presidencia, define que: "Este tipo de Manuales registra y mantiene actualizada la información detallada sobre las atribuciones, estructura, funciones de las Unidades Administrativas -- que integran la dependencia, los niveles jerárquicos, los sistemas de comunicación y coordinación, los grados de autoridad y responsabilidad, y la descripción de puestos de los altos funcionarios; además se complementa con organogramas que representan en forma esquemática la estructura de su Organización". 16/

3. OBJETIVOS.

Como una herramienta más de la Administración, los objetivos específicos que persigue son los siguientes:

16/ Obra citada.- El Reglamento Interior y el Manual de Organización. Secretaría de la Presidencia.

- a).- Proporcionar información para la toma de -- decisiones.
- b).- Lograr una mejor supervisión del trabajo.
- c).- Facilitar la delegación de autoridad.
- d).- Determinar las responsabilidades de cada -- puesto y la correcta relación con los demás puestos.
- e).- Servir de guía en la selección y capacita-- ción del personal.

4. FINES DE APLICACION.

El Manual de Organización es una fuente de información en la que todos los cargos o puestos de la empresa encontrarán la descripción clara - de sus puestos y de los restantes con él relacio-- nados, las actividades que deben desarrollar, -- obligaciones y deberes que le son impuestos, ob-- jetivos que deben cumplir, y responsabilidades - que tienen asignadas.

Compañías que han desarrollado y usado los Manuales de Organización, informan que a su jui-- cio existen tres elementos de preponderancia en la Administración, que determinan el éxito logra-- do por un Manual de Organización, los cuales --- son:

1.- Participación.

Los Jefes Administrativos de los dife-- rentes niveles, estan encargados de par-- ticipar en la preparación de los dife-- rentes Manuales de Organización de los órganos de la empresa que les correspon-- da.

Esta participación es en ocasiones llevada

a cabo a través de la delegación de responsabilidades y autoridad, en la preparación del Manual correspondiente.

2.- Comunicación.

La gente que participa en los programas, quiere saber qué ha ocurrido, qué ha sido aprovechado, y qué más se ha planeado.

3.- Educación.

Las personas necesitan prepararse y educarse, para entender sus responsabilidades, autoridades e interrelaciones; ellas necesitan estar educadas para afrontar los cambios y el desarrollo de actitudes, para proteger su posición, ya sea en línea o staff.

5. CLASIFICACION Y CONTENIDO.

5.1 Clasificación de los Manuales de Organización.

Para la clasificación de los Manuales de Organización, se ha considerado la que hace el Lic. Miguel Duhalt Krauss: 17/

"Existen Manuales de Organización departamentales, que se ocupan de un departamento en particular, o de una función específica y Manuales Generales de Organización, ya sea en forma particular o general".

5.2 Contenido de los Manuales de Organización.

El Manual de Organización contiene material en el cual se describe e ilustra la estructura de la Organización de una empresa.

De Juan J. Maluquer 18/.- Indica que todo Manual de Organización debe incluir:

- a).- El Objeto, la descripción y los fines de aplicación del Manual.
- b).- Directrices de Organización, éstas incluyen:

- Fines principales de la empresa.
- Principios de Organización.
- Tipo de Organización.
- División de actividades básicas de la empresa.

- c).- Coordinación de las actividades básicas de la empresa.

- Coordinación mediante comités.
- Comité y Tipos de Comité.
- Funciones de los Comités.
- Eficacia y peligro de los Comités.
- Dirección de un Comité.

- d).- Conducción de reuniones.
- e).- Organogramas.
- f).- Descripción de los cargos.

18/ Estudio y Puesta en Marcha de un Manual de Organización.- J. Maluquer.

Funciones.
 Responsabilidades y autoridad.
 Relaciones de dependencia.

- g).- Actividades generales de los mandos superiores.
- h).- Autoridad y responsabilidad.
- i).- Tipos de autoridad.
- j).- Funciones generales de la dirección.
- k).- Funciones generales de los jefes:

Función.
 Responsabilidad y autoridad.
 Deberes para con la empresa.
 Deberes para con su jefe inmediato.
 Deberes hacia los jefes colaterales.
 Deberes hacia los subordinados.

- l).- Funciones básicas de todo jefe y maestro de taller.

La Secretaría de la Presidencia 19/ menciona que un Manual de Organización debe contener, los siguientes puntos:

- a).- Identificación.

Todo Manual de Organización debe registrar, en primer término, el nombre del Organismo

19/ Obra citada.- El Reglamento Interior y el Manual de Organización.- Secretaría de la Presidencia.

o de la Unidad Administrativa a que se refiere; la aclaración de si se trata de un Manual de Organización General o de uno Específico, así como también el lugar y la fecha de su elaboración.

b).- Directorio.

Consiste en la relación de los funcionarios y de los cargos que ocupan dentro de la estructura de Organización de una Entidad o Unidad Administrativa, y permite cumplir más adecuadamente las funciones del Manual de Organización.

c).- Prólogo.

Explicación de los propósitos que se pretenden cumplir a través del Manual, del ámbito de su aplicación, de la ocasión en que se elabora o se efectúa la última revisión, así como la mención de las Unidades Administrativas que participan en su elaboración y demás consideraciones y observaciones que se juzguen pertinentes.

d).- Antecedentes Históricos.

Breve descripción de las razones o causas que dieron origen a la información sobresaliente de su desarrollo y evolución.

e).- Base Legal.

Enumeración de las disposiciones constitucionales, leyes, reglamentos, acuerdos y circulares, de los cuales se derivan las atribuciones de cada Entidad o de las unidades Administrativas comprendidas en ellas.

f). - Atribuciones.

Transcripción aparte de los incisos y textos en los que señalan las atribuciones de las Unidades Administrativas contenidas en el Manual.

g). - Estructura Orgánica.

Relación ordenada y sistemática de los principales cargos y de las Unidades Administrativas adscritas a éstos. Codificados de -- tal manera que sea posible visualizar los - niveles jerárquicos y las relaciones de dependencia.

h). - Organograma.

Representación gráfica de la estructura de la Organización en la que se muestran los - principales cargos y las Unidades Administrativas de la Entidad. Los organogramas - que se refieren a una Entidad Administrativa en particular deben mostrar los principa les cargos y puestos que la integran.

i). - Descripción de Funciones.

Relación detallada de las funciones que corresponden a cada uno de los principales -- cargos y a las distintas Unidades Administrativas. Cuando el Manual se refiere a -- una Unidad Administrativa en particular, es ta descripción corresponde a las actividades que integran cada uno de los puestos.

En base a lo anterior se puede resumir que un Manual de Organización debe contener la siguiente información:

- a).- Identificación.- Aquí se presentará aquella información referente al nombre de la Organización y/o Unidad Administrativa que comprende el Manual, así como el título y amplitud del Manual.
- b).- Índice.- Se deberá establecer una relación de todos los puntos que comprende el Manual.
- c).- Directorio.- Se establecerá una relación de los funcionarios o empleados que comprenden el Manual, así como los puestos que ocupan cada uno de ellos.
- d).- Antecedentes Históricos.- Se mencionará -- en forma breve la historia de la Organización, y/o Unidad Administrativa que comprenden el Manual indicando sus principales adelantos obtenidos.
- e).- Objetivos Generales.- Se indicarán los -- principales objetivos que se persiguen con el Manual tomando en base, que todas las actividades a realizar se deberán enfocar hacia éstos.
- f).- Políticas Generales.- Así también se establecerán los principales lineamientos, que se deberán seguir en el desarrollo de las actividades, con el fin de poder alcanzar los objetivos prefijados.
- g).- Funciones Generales.- Si se toma en cuenta que una función es una serie de actividades similares y coordinadas de tal manera que permitan alcanzar los objetivos de la Organización y de cuya realización responsable

es un grupo de individuos, se notará que en esta parte se deberán establecer esa serie de funciones necesarias para que sean ejecutadas por todo el personal que intervenga en su realización.

- h).- Organogramas.- Aquí se indicará en forma esquemática y objetiva, la estructura básica de la Organización o sección a que se referían en el Manual, es conveniente si se trata de Manuales Departamentales que estos organogramas sean complementarios con otros a fin de poder ubicar perfectamente dentro de la Organización, a la sección objeto del estudio.
- i).- Guías de Puestos.- Frecuentemente es confundido el término Guías de Puestos con otras expresiones similares más no iguales como son: "análisis de puestos", "especificaciones de puestos", "evaluación de puestos". Sólomente las guías de puestos se presentan los datos que definen al puesto como son: nombre, ubicación, jefes inmediatos, niveles de autoridad y responsabilidad, contactos personales, actividades que se realizan en el puesto, y no se incluye información sobre: grado de escolaridad, tipo de conocimientos, experiencias, condiciones ambientales de trabajo, medios de evaluación, etc., que es presentada en un análisis de puesto".

Lo importante de esto es el considerar que dentro del Manual de Organización debe incluirse una descripción de cada puesto que está contenido en el Manual.

6. ELABORACION DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION

En una Organización en que se desee establecer y llevar a la práctica un Manual de Organización, pueden seguirse distintos procedimientos para su elaboración según como sea enfocado por parte de la persona u oficina encargada de ello.

Sin embargo se puede generalizar un sistema aplicable a un gran número de situaciones.

Primeramente se iniciará la elaboración tratándose de recopilar toda la información posible, a través de la investigación documental, en entrevistas o bien por medio de la observación directa.

Una vez obtenida toda la información posible se analizará y seleccionará, con objeto de utilizar aquella de mayor importancia y utilidad.

Posteriormente se procederá a redactar las normas que se consideren convenientes a establecer, tomando en cuenta que deberán ser factibles de aplicarse y ajustarse a la realidad. Inmediatamente después se elaborarán los organogramas necesarios utilizando una tipología adecuada, procediendo después a describir todos los puestos con un lenguaje sencillo y claro.

Así también se deberá asignar a cada norma una numeración de clasificación y orden.

Y finalmente, contando con lo anterior se discutirá con los principales interesados a fin de que hagan las modificaciones pertinentes (si las hay), y procedan a aprobarlo, posteriormente se editará y distribuirá a todo el personal involucrado.

7. CONTROL.

Para un mejor control y revisión de los Manuales de Organización, se pueden anotar los siguientes requisitos:

- a).- Su impresión debe ser buena.
- b).- Sus temas deben ser lo más breve posible.
- c).- Deben abrirse con facilidad.
- d).- Se integrarán con hojas sustituibles.
- e).- Las modificaciones que se efectúen, se deben hacer en hojas intercambiables o por medio de boletines.
- f).- Cuando los cambios no son trascendentales, conviene efectuar la revisión mensual, trimestral o anualmente, según sean las necesidades de la Organización.

8. DIFERENCIAS CON EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.

Las diferencias entre el Reglamento Interior de Trabajo y los Manuales de Organización, son dos básicamente.

8.1 Diferencia Esencial.

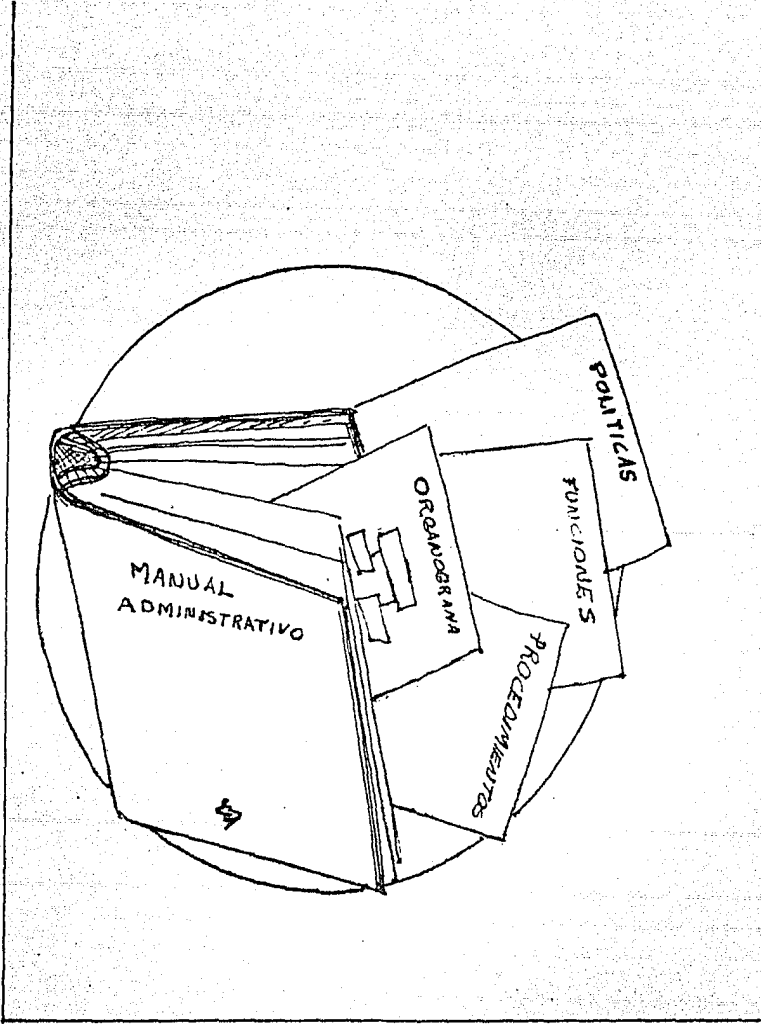
"El Reglamento Interior comprende la estructura Jurídica, es decir, la distribución de competencias dentro de cada Entidad. Las relaciones que establece entre los diversos órganos son básicamente relaciones de Derecho Administrativo".

"El Manual de Organización contiene, en cambio, información sobre la estructura orgánica y funcional, los mecanismos de coordinación y comu

nicación y los principales procedimientos operativos. Describe las relaciones orgánicas, operativas, que se dan entre las Unidades Administrativas de la Dependencia, enunciando sus funciones, así como los objetivos de las políticas -- que tienen señaladas, y por ello es un instrumento de apoyo al funcionamiento Administrativo".

8.2 Diferencia Formal.

"La diferencia se encuentra en el procedimiento para la reforma o derogación del Reglamento Interior, ya que en cualquiera de ambos casos se requiere su expedición por el Ejecutivo Federal y su Publicación en el Diario Oficial. Los Manuales son, en cambio, instrumentos más flexibles, ya que los expide el titular de cada Dependencia, y no requieren su publicación en el mencionado Organó, facilitando así la introducción de modificaciones conforme ocurran cambios en la estructura orgánica, en las funciones, en los objetivos, en las políticas y en los procedimientos que se describen en su texto". 20/



C A P I T U L O I V

"El buen administrador es aquel que se anticipa a los problemas, o bien, los resuelve una vez que se presentan, la visión moderna del administrador es la de aquel que analiza e interpreta el medio que rodea a su Organización, con el fin de detectar oportunidades que puedan ser debidamente aprovechadas".

(Francisco Mendoza Trejo).

CAPITULO IV

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

1.- INTRODUCCION.

2.- DEFINICION.

3.- OBJETIVOS.

4.- CLASIFICACION.

4.1 Por su Campo de Aplicación.

4.2 Por su Contenido.

4.3 Por su Amplitud.

4.4 Por su Función o Actividad Específica.

5.- CONTENIDO.

5.1 TEXTO.

5.1.1 Etapas Principales del Texto.

5.1.2 Instrucciones e Informaciones del
Texto.

5.1.3 Redacción del Texto.

5.2 DIAGRAMAS.

5.2.1 Definición.

5.2.2 Clasificación.

5.2.3 Clases de Fluxogramas.

5.2.4 Análisis de un Diagrama de Flujo
o Fluxograma.

5.2.5 Simbología Usada en los Diagramas
de Flujo o Fluxogramas.

5.3 FORMAS.

5.3.1 Definición.

5.3.2 Tipos de Formas.

5.3.3 Manejo de Formas.

5.3.4 Instructivo que debe llevar el
Manejo de Formas.

CAPITULO IV

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

1. INTRODUCCION.

Quando en un Sistema Administrativo se introducen innovaciones o se incrementan las actividades u operaciones en las distintas áreas que constituyen una Organización, se vuelve necesario el contar con una ayuda que logre el buen control de todos éstos mecanismos Administrativos.

Los Manuales de Procedimientos constituyen uno de éstos controles que influyen en el buen éxito con que se realicen dichas actividades, ya que sistematizan y planifican de modo que no dan lugar a improvisaciones, ni al empleo inadecuado de métodos, debido a que plasman por escrito las instrucciones cómo, cuándo y quién debe efectuarlas, precisan el objeto, políticas y, responsable o responsables de los Procedimientos.

Asimismo evitan una comunicación deficiente, tanto a nivel Departamento como a nivel Organización, agilizando las distintas tareas de la persona o personas que intervengan, y con su consulta se elimina la duplicidad de funciones.

El presente capítulo describe los puntos básicos que forman un Manual de Procedimientos, primeramente se da su definición, diferentes objetivos, su tipología y sus partes integrantes como son: Texto, Diagramas y Formas.

CAPITULO IV

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

1. INTRODUCCION.

Cuando en un Sistema Administrativo se introducen innovaciones o se incrementan las actividades u operaciones en las distintas áreas que constituyen una Organización, se vuelve necesario el contar con una ayuda que logre el buen control de todos éstos mecanismos Administrativos.

Los Manuales de Procedimientos constituyen uno de éstos controles que influyen en el buen éxito con que se realicen dichas actividades, ya que sistematizan y planifican de modo que no dan lugar a improvisaciones, ni al empleo inadecuado de métodos, debido a que plasman por escrito las instrucciones cómo, cuándo y quién debe efectuarlas, precisan el objeto, políticas y, responsable o responsables de los Procedimientos.

Asimismo evitan una comunicación deficiente, tanto a nivel Departamento como a nivel Organización, agilizando las distintas tareas de la persona o personas que intervengan, y con su consulta se elimina la duplicidad de funciones.

El presente capítulo describe los puntos básicos que forman un Manual de Procedimientos, primeramente se da su definición, diferentes objetivos, su tipología y sus partes integrantes como son: Texto, Diagramas y Formas.

2. DEFINICION.

Existen muchas definiciones de lo que son los Manuales de Procedimientos, pero éstas varían únicamente en cuanto a forma de explicarlos, coincidiendo todas ellas en fondo con el mismo objetivo. Sin embargo Miguel Duhalt Krauss describe su utilidad y aplicación en una forma clara y sencilla y los define:

"Como aquellos que señalan el Procedimiento preciso a seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo, describen en secuencia lógica los distintos pasos u operaciones de que se debe componer un proceso, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse".

Los Manuales de Procedimientos, son prolongación de las políticas, regulan la secuencia de la acción así como las relaciones entre los distintos niveles de actividad y responsabilidad, la corriente de información y los métodos de manejo de funciones.

Por medio de los Manuales de Procedimientos se establece un patrón que indica exactamente las funciones que llevan a cabo los diversos órganos en los pasos sucesivos de las operaciones.

3. OBJETIVOS.

Cuando se pretende alcanzar una meta, ya sea, en la realización de una sola operación, de una actividad concreta, o con la aplicación de un Manual de Procedimientos, se deben ver los beneficios, así como los objetivos a seguir.

Al ponerse en marcha la elaboración de un Manual de Procedimientos se debe tener entre otros objetivos:

- a).- Permitir el mejoramiento de los Sistemas, Métodos y Procedimientos empleados.
- b).- Facilitar la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones, y con ésto lograr la determinación de responsabilidades por fallas o errores.
- c).- Uniformar y controlar las rutinas de trabajo, logrando con ésto la supervisión del trabajo.
- d).- Permitir a todos los niveles saber si su trabajo está bien hecho, haciendo con ésto, una autocrítica por parte de cada trabajador o empleado.
- e).- Ayudar a tener una evolución más completa tanto en el control interno, como su vigilancia, facilitando las labores de auditoría.
- f).- Reducir los costos al aumentar la eficiencia general.

4. CLASIFICACION.

Los Manuales de Procedimientos se pueden clasificar atendiendo a diferentes criterios.

4.1 Por su campo de Aplicación:

Manuales de Procedimientos del Sector Público.

Manuales de Procedimientos del Sector Privado.

4.2 Por su Contenido:

Manuales de Procedimientos de Oficina.

Manuales de Procedimientos de Fábrica.

4.3 Por su Amplitud:

Manuales de Procedimientos Generales.

Manuales de Procedimientos Departamentales.

Manuales de Procedimientos Particulares o Individuales.

- 4.4 Por su Función o Actividad Específica:
Manuales de Procedimientos de Compras.
Manuales de Procedimientos de Ventas.
Manuales de Procedimientos de Políti---
cas.
Manuales de Procedimientos de Personal.
Manuales de Procedimientos de Finanzas.
Manuales de Procedimientos de Produc---
ción.

5. CONTENIDO.

La diversidad de objetivos y necesidades es pecíficas en la Organización que lleva a cabo la preparación de Manuales de Procedimientos han im pedido la existencia de un patrón para la elabo ración de éstos.

Sin embargo la mayoría de los Manuales de - Procedimientos se encuentran integrados por tres puntos principales: TEXTO, DIAGRAMAS y FORMAS.

Dicha estructura puede ser alterada de --- acuerdo a la prioridad de presentación, así tam bién cuando se trate de un Manual pequeño o me diano, puede no existir uno de los tres puntos - citados, ésto va en función a los objetivos que pretenda el Manual.

5.1 TEXTO.

Es el recurso didáctico que expresa todas - las instrucciones e informaciones sobre un Proce dimiento, con objeto de ayudar a las personas - que intervienen en él al logro de los objetivos prefijados.

El Texto debe incluir los siguientes puntos:

- a).- Los objetivos que se pretenden obtener.
- b).- Las causas o actividades prácticas que originan el procedimiento.
- c).- Las indicaciones precisas de los materiales, aparatos e instrumentos indispensables para la realización de una tarea.
- d).- Las guías de actividades, el orden y el tiempo deseado para hacerlas, y el procedimiento para evaluarlas.

El Texto permite saber a qué grupo de personas está dirigido el Manual de Procedimientos, obteniéndose con ello que las personas que lo consulten, al conocer a dónde se les quiere conducir: cooperen eficazmente en la realización del procedimiento. Así los objetivos bien definidos facilitan la comunicación entre los participantes, permitiendo la formulación de juicios críticos de los que pueden originarse revisiones o reestructuraciones muy positivas en el Manual o en parte de él.

5.1.1 Etapas Principales del Texto.

Con el propósito de estructurar adecuadamente un Manual de Procedimientos el Texto consta de cinco pasos que se interrelacionan entre sí:

- 1.- Identificación de los Procedimientos.
- 2.- Definición de los Procedimientos.
- 3.- Redacción de los Procedimientos.
- 4.- Diseño de los Procedimientos.
- 5.- Evaluación de los Procedimientos de acuerdo a los Objetivos.

5.1.2 Instrucciones e Informaciones del Texto.

Para que las Instrucciones e Informaciones que contenga el Texto, sean eficientes, es necesario que tomen en cuenta los siguientes pasos:

- a).- Planteamiento del Problema.- Para poder -- identificar y establecer un Procedimiento -- que de solución a un problema, es necesario conocer primeramente qué se necesita, por -- qué y para qué se necesita.
- b).- Precisión de la Naturaleza del Problema.- Al conocer el problema debe ser clasifica-- do y especificar su índole con objeto de de-- cidir o partir de criterios, categorías y -- tipologías establecidas.
- c).- Proposición de una Solución al Problema.- Hacer explícita la solución, y señalar sus implicaciones y consecuencias.
- d).- Especificar los Objetivos de la Solución -- Propuesta.- Deben precisarse los propósi-- tos específicos que se persiguen con la im-- plantación propuesta, expresándose en resul-- tados susceptibles de medición y evaluación.
- e).- Precisión del Plan Adoptado para Implantar la Solución Propuesta.- Especificar clara-- mente qué es necesario hacer, cómo y cuándo hacerlo, por qué y para qué debe hacerse.

Para lograr que las instrucciones e informa-- ciones sean más precisas y mejor aplicadas a la realidad, es necesario que los elementos de su -- contenido se encuentren relacionados en un orden lógico, es importante destacar que la transferen-- cia de instrucciones se incrementa cuando se ba-- san en la realidad obtenida.

5.1.3 Redacción del Texto.

- a).- El Texto de un Manual de Procedimien-- tos debe redactarse de modo claro y sencillo, -- utilizando un lenguaje comprensible para todos.

b).- Se debe complementar con ilustraciones e identificaciones.

c).- Las etapas del Texto deben desarrollarse en todo Procedimiento.

5.2 DIAGRAMAS.

5.2.1 Definición.

Un Diagrama es un medio gráfico de presentar los pasos que implica un Procedimiento en forma separada al desarrollarse un trabajo, una situación, un movimiento, un hecho o un fenómeno cualquiera.

Esta representación gráfica consiste en un lenguaje simplificado de Símbolos convencionales que permiten más objetivamente comprender y captar la exposición de tareas, cosas o fenómenos.

Una de las principales ventajas de los Diagramas, es que permiten captar con mayor facilidad y claridad un argumento o tarea específica.

5.2.2 Clasificación.

Según Littlefield los Diagramas se clasifican en:

- a).- Departamentales.- Estos se elaboran atendiendo a las necesidades del departamento.
- b).- Oficina.- Se elaboran atendiendo a las necesidades entre oficinas, aquí la línea de autoridad es Staff.
- c).- Por Secciones.- Se elaboran atendiendo a necesidades de las divisiones de la oficina

o de la fábrica.

De acuerdo a la secuencia que siguen se clasifican en:

a).- Diagramas de Organización, Organigramas u Organogramas. Representan la estructura de una Organización o parte de ella, indicando la dependencia y la interrelación de los diferentes puestos o de las personas que los ocupan. Según su formato, el diseño de Organogramas puede ser:

Vertical.- En el que la autoridad y comunicación va de arriba hacia abajo.

Horizontal.- En el que la autoridad va de izquierda a derecha, llegando a un punto en que ésta se vuelve staff o en línea.

Circular o Concéntrico.- En el que la autoridad máxima se encuentra representada en un cuadro central, y a su alrededor los diferentes niveles, siendo aquí la comunicación circular y de asesoría.

Mixto.- El que se encuentra integrado por los anteriores.

b).- Diagramas de Flujo, de Procedimientos o Fluxogramas.- Representación gráfica que muestra el curso o sucesión de las operaciones que intervienen en un Procedimiento o parte de él, de las Unidades Administrativas o puestos de personas, de materiales o formas que en él participan.

Sobre éste tipo de Diagramas se profundiza

más adelante.

- c).- Diagramas Operacionales.- Describen o denotan la secuencia de las distintas operaciones que se realizan.
- d).- Diagramas Estáticos.- Representan las relaciones numéricas y cronológicas del Procedimiento.
- e).- Diagramas de Tiempos, Programas y Cronogramas.- En este tipo de Diagrama, el tiempo es el centro sobre el cual giran todas las actividades que deben ser ejecutadas. Se auxilian de otros instrumentos en el planteamiento y control de las actividades como son; las gráficas de Gantt, las fichas de Ruta y las gráficas de regulación de tiempo.
- f).- Diagramas Estadísticos.- Representan datos, hechos o fenómenos comparables y cuantificables y las relaciones entre éstos, mediante líneas, puntos, figuras o volúmenes. A éste tipo de Diagramas corresponden las gráficas de figuras geométricas, figuras naturales y los Diagramas de coordenadas.

5.2.3 Clases de Diagramas de Flujo o Fluxogramas.

Según la forma o secuencia que sigue se clasifican en:

- a).- Fluxogramas de Formato Vertical.- Donde el flujo o secuencia de las operaciones se representa de arriba hacia abajo.
- b).- Fluxogramas de Formato Horizontal.- Donde el flujo o secuencia de las operaciones se representa de izquierda a derecha.

- c) .- Fluxogramas de Formato Panorámico.- Donde se representa en un sólo pliego el proceso entero, que permite ser apreciado más rápidamente.
- d) .- Fluxogramas de Formato Arquitectónico.- Donde se representa sobre el plano arquitectónico del área, la ruta o recorrido de una forma o persona.

Según su propósito y aplicación se clasifican en:

- a) .- Fluxogramas de Formas.- ¿Cómo están formados?. Representan la ruta que sigue una forma, desde que se origina hasta que se archiva.
- b) .- Fluxogramas de Labores.- ¿Qué se hace?. Representan las labores a realizar en cada tarea que integran un procedimiento.
- c) .- Fluxogramas de Métodos.- ¿Cómo se hace?. Representan la manera de realizar cada tarea del procedimiento, e indican la persona responsable de ello.
- d) .- Fluxogramas Analíticos.- ¿Para qué se hace?. Representan las labores, manera y persona responsable y el análisis de las tareas que integran un procedimiento, pudiendo hacer alusión al tiempo empleado, la distancia recorrida o cualquier dato complementario.
- e) .- Fluxogramas de Espacios.- ¿Dónde se hace?. Representan la ruta de una forma o persona a través del Procedimiento, especificando el espacio en el que se desplaza.
- f) .- Fluxogramas Combinados.- Representan la --

unión de algunos de los antes citados.

5.2.4 Análisis de un Diagrama de Flujo o -- Fluxograma.

En cada actividad es necesario conocer el propósito que pretende el fluxograma.

Las Labores:

Con el fin de eliminar trabajos improductivos.

¿Qué se hace?

¿Por qué se hace?

¿Qué otra cosa podría hacerse?

¿Que debería hacerse?

El Lugar:

Con el fin de cambiar o combinar el lugar.

¿Dónde se hace?

¿Por qué se hace en ese lugar?

¿En qué otro lugar podría hacerse?

¿Dónde debería hacerse?

La Sucesión:

Con el fin de combinar o cambiar el tiempo o el orden en que se llevan a cabo.

¿Cuándo se hace?

¿Porqué se hace?

¿Cuándo podría hacerse?

¿Cuándo deberá hacerse?

La Persona:

Con el fin de cambiar o combinar individuos.

¿Quién lo hace?

¿Por qué lo hace esa persona?

¿Qué otra persona podría hacerlo?

¿Quién debería hacerlo?

Los Medios:

Con el fin de simplificar o perfeccionar --
el Método.

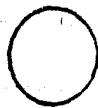
¿Cómo se hace?

¿Por qué se hace de ese modo?

¿De qué otro modo podría hacerse?

¿Cómo debería hacerse?

5.2.5 Simbología usada en los Diagramas de Flujo o Fluxogramas.

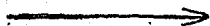


OPERACION O ACTIVIDAD.-

Una Operación tiene lugar cuando se alteran intencionalmente cualquiera de las características Físicas o Químicas de un objeto o cuando se le dispone otra ejecución de una tarea.



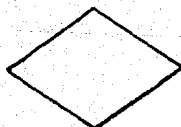
ESPERA O DEMORA.- Tiene lugar cuando las condiciones no permiten o no requieren la ejecución inmediata para continuar con el trámite.



TRANSPORTE.- Un transporte tiene lugar cuando se desplaza un objeto de un lugar a otro, se determina el espacio recorrido.



ARCHIVO O ALMACENAMIENTO. Se llama así al sitio donde se guardan como protección, un documento que no tiene mayor desplazamiento, pero que en determinado momento puede requerirse su consulta.



DECISION.- Indica la presencia de un hecho cuya realización depende de -- una decisión o la presentación de dos o más alternativas.



RESULTADO DE LA DECISION.



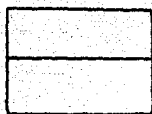
CONECTOR.- Dentro de la misma página.



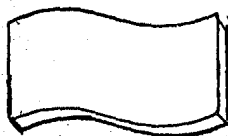
DOCUMENTO ORIGINAL Y COPIA.



CHEQUE O PAGARE.



CONECTOR DE PAGINAS CON -
OTROS PROCEDIMIENTOS.



LISTADO.

5.3 FORMAS.

5.3.1 Definición.

Es un documento impreso en el que se solicitan datos fijos que deben ser llenados por un -- usuario. Generalmente en las Organizaciones la mayoría del material empleado para cualquier trá-- mite es a través de formas.

5.3.2 Tipos de Formas.

La tipología de las formas es muy amplia, - ya que varía según el tipo de oficina y de los - diferentes Procedimientos de trabajo que ahí se elaboren. Las formas más conocidas son: Soli- citud de Empleo, Telegrama, Factura, Pedido, Pa- garé, Cheque, Embarques, Nota de Crédito, Nota - de Cargo y las particulares usadas en la oficina para servicio interno.

La presentación objetiva de una forma den- tro de un Manual de Procedimientos se debe hacer mediante la introducción de un dibujo de la for- ma a la que se hace alusión, explicando lo más - claro y sencillo posible las instrucciones neces-arias referentes a:

- 1.- Método a seguir para el llenado de la for-- ma. Para el mejor entendimiento del llena

do es recomendable utilizar el método descriptivo.

- 2.- Tiempo Empleado.- Debe indicarse el tiempo mínimo y máximo empleado para el llenado, - esto con el objeto de agilizar la elaboración de la forma.
- 3.- Distribución de la Forma.- Debe indicarse la manera de distribuir la Forma y hacia dónde o a quién se destina el original y cada una de las copias que lo integran.
- 4.- Responsabilidad de ese trabajo.- Debe indicarse el responsable o responsables para - evitar confusiones y duplicidad de funciones.
- 5.- Instrucciones Especiales.- Atendiendo a -- los pasos anteriores, deben especificarse - los aspectos particulares para un determinado tipo de trabajo.

5.3.3 Manejo de Formas.

Este paso corresponde a las Unidades de Organización y Métodos, porque es una tarea que - requiere una técnica para su actividad de manejo y elaboración.

- 1.- Diseño. Se diseñan de acuerdo al tipo de trabajo o tarea que desempeñarán.
- 2.- Revisión. Verificación que se hace para -- saber si cumple sus objetivos.
- 3.- Especificaciones. Esto es para saber si se explican bien las tareas a realizar y no ha ya malos entendidos.
- 4.- Nomenclatura. Las adecuadas palabras con -

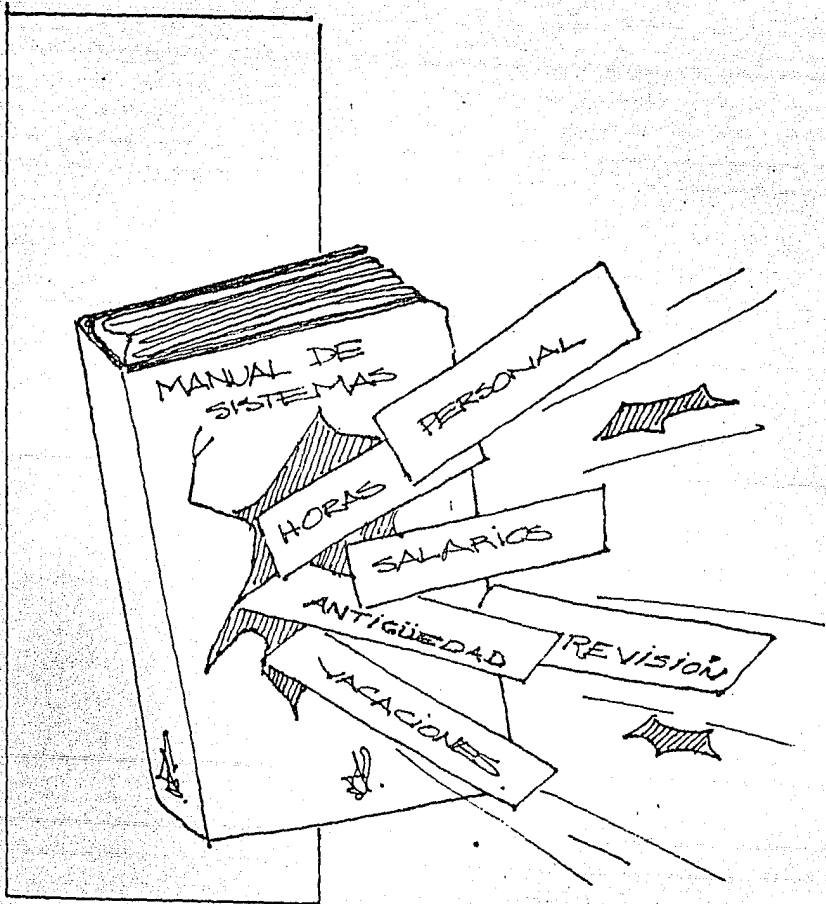
técnicas propias para quién está destinada.

- 5.- Numeración. Se enumeran para saber la secuencia y localización que seguirán de acuerdo a cada procedimiento que se vaya a realizar.
- 6.- Clasificación. Se clasifican de acuerdo a su importancia.
- 7.- Aprobación y Eliminación. Se aprueban las que reúnan los requisitos prefijados, las que no se modifican y en caso extremo se eliminan.
- 8.- Control de Existencias. Esto corresponde al Departamento de Servicios Administrativos, que es el que lleva esta relación.
- 9.- Aprovechamiento. El Departamento verificará y motivará que éstas formas sean aprovechadas correctamente para el fin con que fueron elaboradas.

5.3.4 Instructivo que debe llevar el Manejo de Formas.

- 1.- Nombre de la Institución o Unidad Administrativa, Departamento u Oficina. Para saber de dónde proviene, o a qué Procedimiento corresponde.
- 2.- Título del Manual. Demuestra de qué Procedimiento proviene la forma empleada.
- 3.- Título del Instructivo. Se refiere al Procedimiento que se explica en el mismo.
- 4.- Nombre y Clave de la Forma. Para localizar mejor el Procedimiento y utilizar más rápidamente la forma.

- 5.- Objeto de la Forma. Demuestra a dónde se quiere llegar con la utilización de la forma.
- 6.- Quién la Prepara. El responsable de la elaboración de la forma en este caso es la Unidad de Organización y Métodos.
- 7.- Periodicidad con que se Prepara. Para saber cuándo se tiene que retirar o renovar la forma, ya sea para actualizarla o renovarla.
- 8.- Formulario. Incluyen las instrucciones a seguir en el llenado de la forma, estas deben ser en forma clara y sencilla.
- 9.- Copias que se preparan y uso que se le dará a cada una. Esto corresponde al Departamento de Servicios Administrativos para llevar un control de las distintas formas empleadas.
- 10.- Medios que deben Utilizar para Llenar la Forma. Cómo deben de llenarse, explicando si es a mano, que tipo de letra o si es a máquina (mecánicos o manuales).



C A P I T U L O

V

"Todas las cosas fluyen eternamente.
Todo arde y se consume... no puedes
bañarte 2 veces en el mismo río, -
porque nuevas aguas corren siempre
sobre tí".

(Heráclito de Efeso. De la Naturaleza)

CAPITULO V

CASO PRACTICO

1. INTRODUCCION
2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.
 - 2.1 Planeación de la Investigación.
 - 2.2 Determinación de los Objetivos.
 - 2.3 Determinación de las Fuentes de Información.
 - 2.4 Determinación de la Muestra.
 - 2.5 Recopilación de Datos.
 - 2.6 Procesamiento de Datos.
 - 2.7 Presentación de la Información.
3. MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LAS GERENCIAS - REGIONALES DE VENTA.
 - 3.1 Manual de Organización.
 - 3.1.1 Objetivos Generales.
 - 3.1.2 Políticas Generales.
 - 3.1.3 Funciones Generales.
 - 3.1.4 Organigramas.
 - 3.1.5 Guías de Puestos.
 - 3.2 Manual de Procedimientos.
 - 3.2.1 Textos.
 - 3.2.2 Diagramas.
 - 3.2.3 Formas.

CASO PRACTICO

1. INTRODUCCION

Una vez presentada la parte teórica de la presente investigación, donde se hizo alusión primeramente a las Unidades de Organización y Métodos como las encargadas en la formulación de Manuales Administrativos y posteriormente donde se dieron a conocer los principales tipos de Manuales Administrativos (Organización y Procedimientos), se presenta en éste capítulo, un caso práctico con la finalidad de poner en práctica lo que la teoría nos enseña:

La investigación que se presenta fue realizada en una Compañía Mexicana, de origen reciente y cuya función principal es la fabricación y venta de materiales de asbesto - cemento y plástico.

Entre sus principales productos se encuentran; tuberías de presión para drenajes, láminas para techados, tinacos para almacenamiento de agua, tubería de plástico p.v.c. para instalaciones hidráulicas, sanitarias, industriales y todo tipo de accesorios para estas últimas.

Su desarrollo ha sido notable y gracias a la gran calidad de sus productos se ha hecho posible que esta Compañía vaya adquiriendo gran prestigio dentro del ramo.

Para satisfacer la gran demanda de sus productos cuenta con una serie de Gerencias Regionales de Ventas, diseminadas en algunas de las principales Ciudades de la República (Guadalajara, Saltillo, Hermosillo, Villahermosa y Mérida), las cuales actúan como almacenes de depósito, distribución y venta exclusivamente.

El personal que integra cada Gerencia Regional de Ventas es relativamente pequeño, compuesto de 13 personas en total.

Dependen de la Matriz que se encuentra localizada en el Valle de México y es a través de ésta donde se abastecen de lo necesario para su funcionamiento.

En base a lo anterior y conociendo que estas Gerencias Regionales de Ventas requieren de Sistemas Administrativos eficientes para su funcionamiento, se ha elaborado el presente Manual que tiene como principal finalidad el proporcionar una ayuda a las mismas.

Primeramente se presenta la metodología que fue seguida para la realización de la investigación, posteriormente se presenta el Manual de Organización de la Gerencia Regional de Ventas y -- por último el Manual de Procedimientos, el cual se hará solamente sobre el Sistema de Factura---ción, ya que por su extensión haría bastante voluminosa a la presente.

Es importante aclarar que por razones propias de la Compañía en cuestión, se ha suprimido su razón social y la utilizada en la presente -- investigación es ficticia.

2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

2.1 Planeación de la Investigación.

La investigación se inicio con una etapa de planeación, en donde se determinaron con exactitud cuales serían las actividades a realizar, -- programándose un tiempo de duración razonable para cada una de ellas y calculándose las holguras correspondientes.

2.2 Determinación de los Objetivos.

Una vez finalizada la planeación se determi

naron los objetivos a lograr con la presente investigación, quedando englobados principalmente los siguientes:

- a.- Proporcionar a la Compañía en estudio de un Manual Administrativo, en donde se pudiera observar en forma clara y sencilla la Organización y el funcionamiento de las Gerencias Regionales de Ventas.
- b.- Proporcionar a la Compañía en estudio de un Manual en donde se mostrara los principales procedimientos que deben seguirse en cuanto al Sistema de Facturación que éstas manejan.
- c.- Uniformar y controlar el funcionamiento de las Gerencias Regionales de Ventas.
- d.- Poner en práctica los aspectos teóricos dados a conocer en los capítulos anteriores.

2.3 Determinación de las Fuentes de Información.

En base a lo anterior se procedió a la búsqueda de la información en donde se recurrió primeramente a las fuentes secundarias existentes (documentos, estudios, escritos), y partiendo de éstas se recurrió a las fuentes primarias (entre vistas con el personal, cuestionarios, observación directa).

2.4 Determinación de la Muestra.

Conociendo ya la posición de las Gerencias Regionales de Ventas dentro de la Compañía, se determinó el universo de éstas, pero dado el --- tiempo disponible, se eligió una muestra representativa integrada por 2 de ellas (Guadalajara y Saltillo), en virtud de ser estas las que --- cuentan con mayor antigüedad e importancia den--

tro de la Organización.

2.5 Recopilación de Datos.

Se inició la recopilación de datos mediante la información en fuentes escritas existentes: organigramas, controles mínimos, reglamentos de trabajo. Y ya contando con una cantidad razonable de datos, se recurrió a las entrevistas con el personal.

2.6 Procesamiento de Datos.

Una vez contando con todos los datos se procedió a analizarlos y compararlos desechando todos aquellos innecesarios y tomando únicamente aquellos de valor, todo lo anterior se complementó con la observación directa que se efectuó al momento de las entrevistas con el personal.

2.7 Presentación de la Información.

Por último toda la información obtenida se plasmó por escrito y se elaboró el presente Manual, el cuál fue presentado a los Directivos de la Compañía y una vez analizado y corregidos algunos detalles se procedió a aplicar en todas las Gerencias Regionales de Ventas.

	ASBESTO - MEX. S.A.	CLAVE:
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	ORGANIZACION	HOJA:

3. MANUAL ADMINISTRATIVO PARA LAS GERENCIAS REGIONALES DE VENTA.

APROBADO POR.: GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR.: GCIA. REL. IND.

	ASBESTO - MEX. S.A.		CLAVE:
	GERENCIAS	REGIONALES DE VENTAS	MOGR
	ORGANIZACION		HOJA:

3.1 Manual de Organización.

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO - MEX. S.A.		CLAVE:
	GERENCIAS	REGIONALES DE VENTAS	MOGR-01
	ORGANIZACION		HOJA:

3.1.1 Objetivos Generales

APROBADO POR.: GCIA. COMERCIAL	EMITIDO POR.: GCIA. REL. IND.
---------------------------------------	--------------------------------------

	ASBESTO - MEX. S.A.		CLAVE:
	GERENCIAS	REGIONALES DE VENTAS	MOGR-01
	ORGANIZACION		HOJA: 1/1

OBJETIVOS GENERALES

- Obtener una mayor rapidez y eficiencia en el funcionamiento de las Gerencias Regionales de Ventas, propiciando un mayor servicio al Cliente.
- Integrar a través de las Gerencias Regionales de Ventas y la Matriz, un Sistema de trabajo eficiente para que por medio de éstas se persigan los objetivos fijados por la Compañía.
- Establecer un adecuado Sistema de Organización en las Gerencias Regionales de Ventas, delimitando para cada elemento humano sus responsabilidades y grado de autoridad.
- Establecer Procedimientos que permitan mantener la eficiencia en cuanto al Sistema de Facturación utilizado en las Gerencias Regionales de Ventas.
- Coadyuvar al desarrollo de la Compañía mediante la aplicación de herramientas Administrativas útiles para el desempeño del trabajo.
- Tener los canales de comunicación adecuados por medio de las cuales se canalicen las Operaciones de tipo Administrativo en forma eficiente en las Gerencias Regionales de Ventas.
- Servir como instrumento de información y consulta para el personal encargado de realizar las actividades propias del Sistema de Facturación en las Gerencias Regionales de Ventas.

APROBADO POR.: GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR.: GCIA. REL. IND.

	ASBESTO - MEX. S.A.		CLAVE:
	GERENCIAS	REGIONALES DE VENTAS	MOGR-02
	ORGANIZACION		HOJA:

3.1.2 Políticas Generales.

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO - MEX. S.A.		CLAVE: MOGR-02
	GERENCIAS	REGIONALES DE VENTAS	
	ORGANIZACION		HOJA: 1/2

POLITICAS GENERALES

- Las Gerencias Regionales de Ventas se sujetarán a las Políticas originadas en la Matriz y podrán sugerir aquellas que dadas sus características, sean necesarias para su adecuado funcionamiento.

- La Política de Organización de la Empresa, no sólo permite, sino espera el ejercicio del sentido común y el buen juicio en todos los niveles para determinar los canales de contacto que expediten el trabajo de la Compañía.

- Las Gerencias Regionales de Ventas al encontrarse en la mejor posición para evaluar sus necesidades de personal podrán promover programas para el incremento de los mismos en coordinación con la Gerencia de Relaciones Industriales México.

- Las líneas de Responsabilidad Administrativa en las Gerencias Regionales Ventas, serán ascendentes y descendentes, de acuerdo a su estructura, y se deberán, respetar en lo que se refiere al flujo en la toma de decisiones.

- Aquellos Procedimientos que afecten de una manera directa o indirecta los Sistemas de trabajo tanto de las Gerencias Regionales de Ventas, como de cualquier Area, Departamento o Sección de la Matriz, deberán ser analizados y discutidos entre éstos, en coordinación con la Gerencia de Relaciones Industriales México.

APROBADO POR: GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR: GCIA. REL. IND.

	ASBESTO - MEX. S.A.		CLAVE:
	GERENCIAS	REGIONALES DE VENTAS	MOGR-02
	ORGANIZACION		HOJA:2/2

POLITICAS GENERALES

- Mensualmente las Gerencias Regionales de Ventas deberán elaborar un reporte a la Matriz, informando las actividades realizadas durante ese período e indicando su funcionamiento general.

- Cualquier modificación o perfeccionamiento de los presentes Procedimientos deberán ser por escrito y notificados a las personas afectadas por el mismo.

APROBADO POR.: GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO - MEX. S.A.		CLAVE:
	GERENCIAS	REGIONALES DE VENTAS	MOGR-03
	ORGANIZACION		HOJA:

3.1.3 Funciones Generales.

APROBADO POR.: GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA. REL. IND.


	ASBESTO -- MEX. S.A.	CLAVE: MOGR-03
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	ORGANIZACION	HOJA: 1/1

FUNCIONES GENERALES

- La principal función de las Gerencias Regionales de Ventas es el proporcionar a los consumidores o usuarios, los productos de la Compañía, desarrollando todas aquellas actividades necesarias para el logro de esta función.
- Establecer adecuados canales de distribución con la finalidad de hacer llegar al máximo número de consumidores o usuarios los productos de la Compañía a precios competitivos.
- Estimular la oferta de los productos de la Compañía, logrando con esto una mayor expansión y desarrollo del mercado en la región en que éstas se localizan.
- Mantener relaciones más directas entre la Compañía y los Clientes, logrando con esto conocer las necesidades de los mismos y en base a esto poder desarrollar aquellas actividades que sean necesarias para la satisfacción de las mismas.
- Llevar eficientemente las operaciones de carácter Administrativo logrando un mayor control en coordinación con las operaciones de la Matriz.

APROBADO POR.: GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR.: GCIA. REL. IND.

	ASBESTO - MEX. S.A.		CLAVE:
	GERENCIAS	REGIONALES DE VENTAS	MOGR-04
	ORGANIZACION		HOJA:

3.1.4 Organigramas.

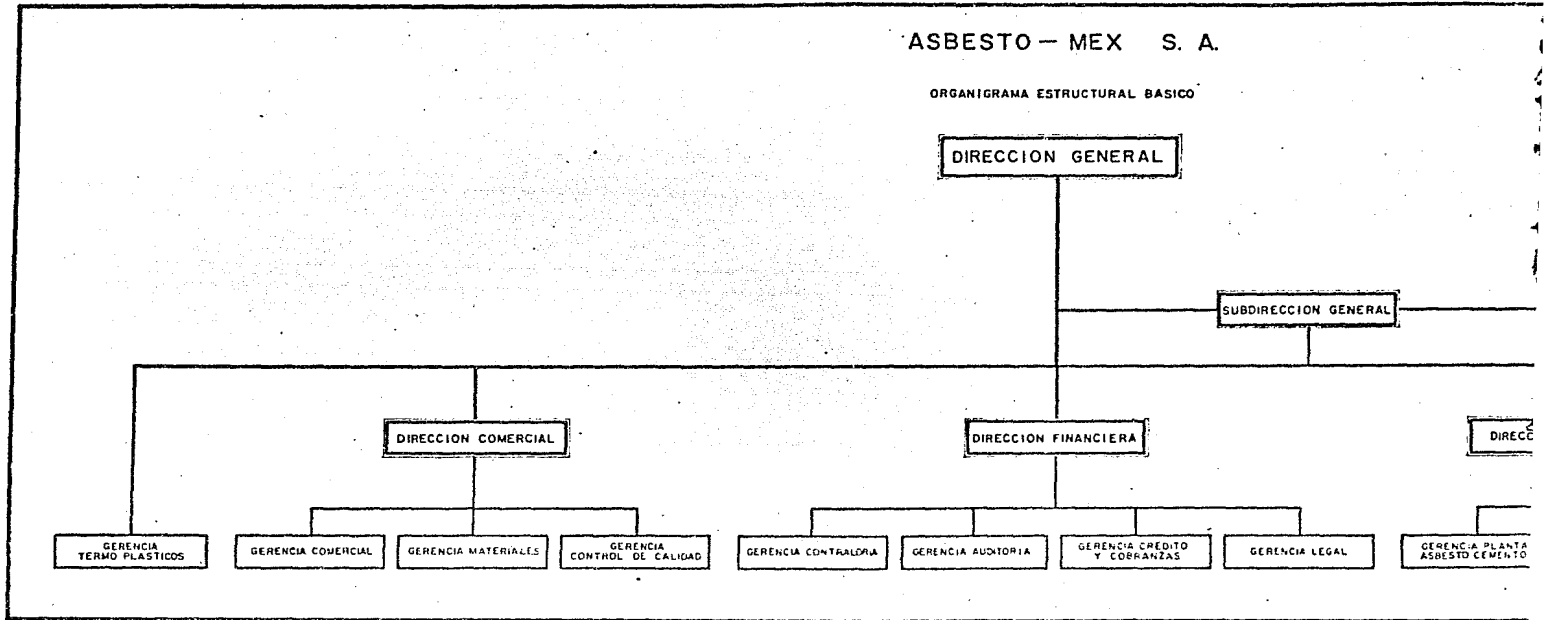
Ubicación de las Gerencias Regionales de Ventas dentro de la Compañía.

APROBADO POR.: GCIA COMERCIAL

EMITIDO POR.: GCIA. REL. IND.

ASBESTO - MEX S. A.

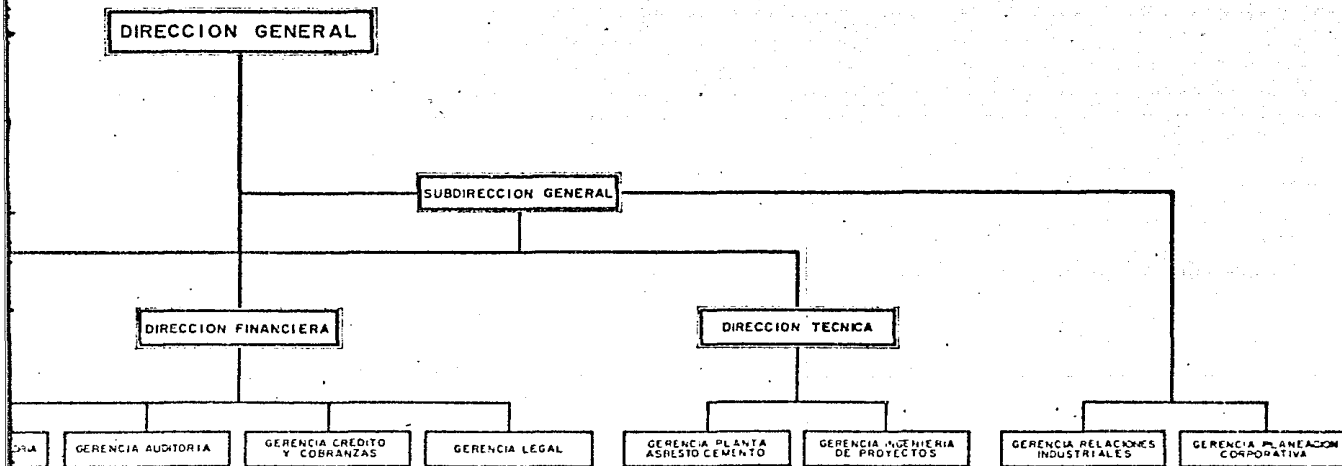
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL BASICO



ASBESTO - MEX S. A.

CLAVE MO-1

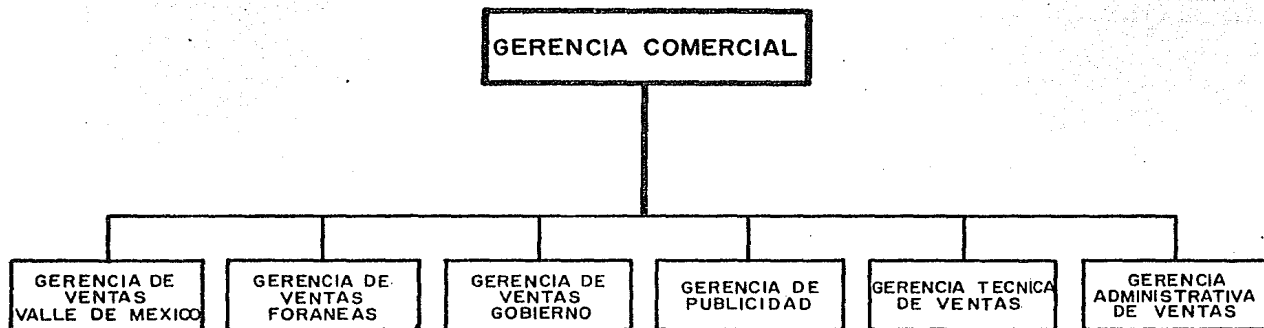
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL BASICO



ASBESTO — MEX S. A.

GERENCIA COMERCIAL

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL BASICO

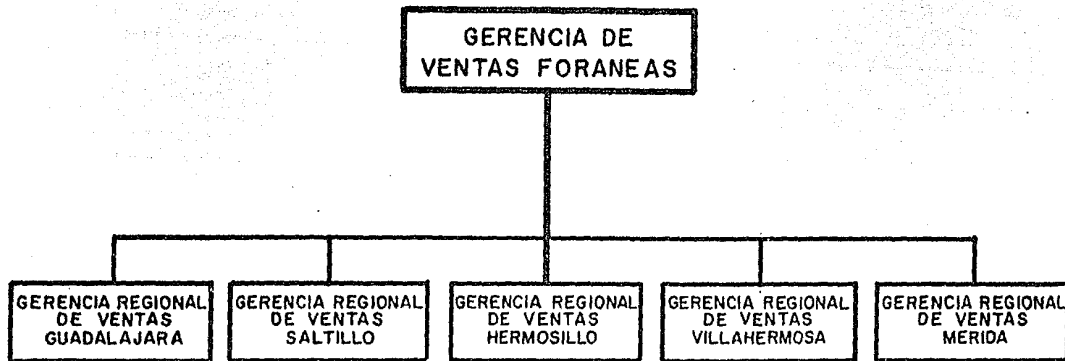


CLAVE MO-1-1-1

ASBESTO—MEX S. A.

GERENCIA DE VENTAS FORANEAS

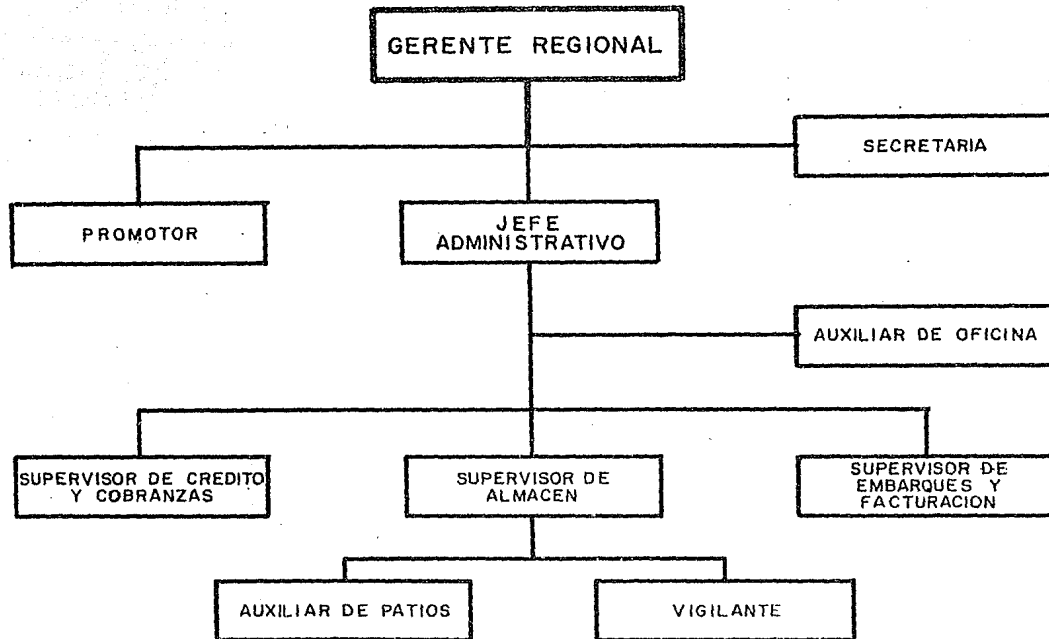
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL BASICO



ASBESTO — MEX S. A.
GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS

CLAVE MOGR-04

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL TIPO



	ASBESTO - MEX. S.A.		CLAVE:
	GERENCIAS	REGIONALES DE VENTAS	MOGR-05
	ORGANIZACION		HOJA:

3.1.5 Guías de Puestos.

APROBADO POR.: GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR.: GCIA. REL. IND.

	ASBESTO - MEX. S.A.	CLAVE:
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	MOGR-05-1
	ORGANIZACION	HOJA: 1/2

GUIA DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO: Gerente Regional.

REPORTA A: Gerencia de Ventas Foráneas México.


SUPERVISA A: Promotor.
 Jefe Administrativo.
 Supervisor de Crédito y Cobranzas.
 Supervisor de Embarques y Facturación.
 Supervisor de Almacén.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:

- Planear, dirigir, coordinar y supervisar las actividades de la Gerencia Regional.
- Planear y establecer la política Administrativa de la Gerencia Regional.
- Mantener en armonía los intereses de la Compañía y los de la Gerencia Regional.
- Será el indicado para tomar decisiones relativas a planeación de actividades, Procedimientos y demás aspectos de la Organización de la Gerencia Regional.

APROBADO POR: GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR: GCIA. REL. IND.


	ASBESTO - MEX. S.A.		CLAVE:
	GERENCIAS	REGIONALES DE VENTAS	MOGR-05-1
	ORGANIZACION		HOJA :2/2

GUIA DE PUESTO

- Delegar la autoridad necesaria a los subordinados y establecer sus límites, realizándolo por escrito, y cuidando que se cumpla, lo cual no lo releva de sus responsabilidades respecto a las funciones delegadas.
- Manejar las relaciones públicas encaminadas a aumentar el prestigio de la Compañía.
- Proponer a la Gerencia de Ventas Foráneas condiciones especiales de Venta que requieran su aprobación y/o autorización.
- Solicitar al Jefe Administrativo la elaboración de notas de cargo y/o crédito.

APROBADO POR.: GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO - MEX. S.A.	CLAVE: MOGR-05-2
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	ORGANIZACION	HOJA: 1/3

GUIA DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO: Jefe Administrativo.

REPORTA A: Gerente Regional.

SUPERVISA A: Supervisor de Crédito y Cobranzas.
Supervisor de Embarques y Facturación.
Supervisor de Almacén.
Secretaria.
Auxiliar de Oficina.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:

- El Jefe Administrativo, deberá vigilar en forma conjunta con el Gerente Regional -- que las Políticas de la Compañía, así como los Procedimientos implantados se lleven a cabo, y que estos no se desvirtúen con el transcurso del tiempo.
- Tendrá bajo su responsabilidad, el control de los ingresos y egresos, que se originen en la Gerencia Regional.
- Llevar el control de caja chica.
- Checar que los ingresos por concepto de ventas contado y ventas crédito, sean depositados oportunamente.

APROBADO POR: GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR: GCIA. REL. IND.

	ASBESTO - MEX. S.A.	CLAVE:
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	MOGR-05-2.
	ORGANIZACION	HOJA: 2/3

GUIA DE PUESTO

- Llevar el control de la chequera.
- Autorizar y controlar los gastos que se originen en la Gerencia Regional.
- Realizar conciliaciones bancarias de la cuenta de cheques.
- Vigilar al Supervisor de Crédito y Cobranzas en cuanto a cobros efectuados a Clientes.
- Vigilar al Supervisor de Embarques y Facturación en cuanto a los embarques de material a clientes y en cuanto a controles y elaboración de la facturación que es emitida en la Gerencia Regional.
- Vigilar al Supervisor del Almacén, chequeando de que éste lleve al corriente (diario) el Kárdex de los diferentes materiales.
- Calcular las comisiones y bonificaciones por cancelación de pedidos que se otorguen así como efectuar el pago correspondiente.
- Elaborar el cálculo de los impuestos, a los que esté sujeto el Almacén.

APROBADO POR.: GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR.: GCIA. REL. IND.

	ASBESTO - MEX. S.A.	CLAVE:
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	MOGR-05-2.
	ORGANIZACION	HOJA: 3/3

· GUIA DE PUESTO

- Atender y autorizar los pedidos de material de los Clientes.
- Atender las reclamaciones de material averiado a Clientes y decidir si estas proceden o no.
- Calcular las reclamaciones de material -- averiado que procedan y efectuar el pago correspondiente.
- Autorizar y darle la aplicación contable a las notas de cargo y/o crédito que se elaboren en la Gerencia Regional.
- Otras funciones, que a su juicio considere pertinentes previa autorización del Gerente Regional.
- Elaborar y controlar las aprobaciones de condiciones especiales de Venta que sean oroginadas en la Gerencia Regional vigilando su correcta aplicación.

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO - MEX. S.A.	CLAVE:
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	MOGR-05-3
	ORGANIZACION	HOJA:1/2

GUIA DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO: Promotor (2)

REPORTA A: Gerente Regional.

SUPERVISA A: Ninguno.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:

- Promover las Operaciones de Ventas directamente con los Clientes, de acuerdo a los lineamientos marcados por la política de Ventas de la Compañía.
- Realizar con diligencia y capacidad las visitas programadas a los Clientes para ofrecer los productos de la Compañía.
- Promover el conocimiento de los productos de la Compañía, divulgando sus características, usos y precios.
- Estudiar, proponer y ejecutar los servicios que exijan la mayor atención del Cliente.
- Planificar la realización de las Ventas con acuerdo del Gerente Regional y la Gerencia de Ventas Foráneas México.

APROBADO POR.: GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR.: GCIA. REL. IND.

	ASBESTO - MEX. S.A.		CLAVE:
	GERENCIAS	REGIONALES DE VENTAS	MOGR-05-3
	ORGANIZACION		HOJA: 2/2

GUIA DE PUESTO

- A solicitud del Jefe Administrativo verificar las reclamaciones de material averiado que efectúan los Clientes e informar al mismo el resultado del material.
- Desarrollar cualquier otra función relacionada con su actividad que le sea encomendada por el Gerente Regional.

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO - MEX. S.A.		CLAVE:
	GERENCIAS	REGIONALES DE VENTAS	MOGR-05-4
	ORGANIZACION		HOJA 1/2

GUIA DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO: Supervisor de Embarques y -
Facturación.

REPORTA A: Jefe Administrativo.

SUPERVISA A: Ninguno.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:

- Contratación de transportes para el envío de materiales.
- Preparar el pago de fletes.
- Autorizar los embarques de materiales.
- Elaborar los reportes de altas y bajas de Clientes.
- Elaborar las Notas de cargo y/o crédito, que se originen en la Gerencia Regional.
- Elaborar las remisión-facturas que se originen en la Gerencia Regional, verificando los cálculos en las mismas.
- Elaborar las carátulas de procesamiento de datos.

APROBADO POR.: GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR.: GCIA. REL. IND.

	ASBESTO - MEX. S.A.	CLAVE:
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	MOGR-05-4.
	ORGANIZACION	HOJA: 2/2

GUIA DE PUESTO

- Verificar que los cálculos de los volantes de ingreso sean correctos y revisar los mismos en cuanto a claves del Cliente, Números de documentos que se liquidan, importes, aplicaciones contables y en general los datos contenidos en estos.
- Controlar los pedidos de Clientes pendientes de surtir.
- Llevar el consecutivo numérico de los siguientes documentos:
 - Remisión - facturas.
 - Volantes de ingreso.
 - Fichas de depósito bancarias.
 - Cafátulas de procesamiento de datos.
 - Reclamaciones de material averiado.
- Turnar al Departamento de Facturación México, la documentación elaborada en la Gerencia Regional en forma diaria.
- Elaborar en forma mensual el corte de documentos utilizados en la Gerencia Regional.
- Otras funciones que a su juicio considere necesarias previa autorización del Jefe Administrativo.

APROBADO POR: GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR: GCIA. REL. IND.

	ASBESTO - MEX. S.A.	CLAVE: MOGR-05-5
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	ORGANIZACION	HOJA: 1/4

GUIA DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO: Supervisor de Crédito y Cobranzas.

REPORTA A: Jefe Administrativo.

SUPERVISA A: Ninguno.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:

- A solicitud del Jefe Administrativo o Gerencia de Crédito y Cobranzas México, --- efectuar las investigaciones sobre los -- prospectos de crédito en las diferentes - fuentes:
 - Directas
 - Comerciales
 - Bancarias
 - Cámaras
 - Registro Público
- Solicitar investigaciones simultáneas, por conducto de agencia autorizada por la Gerencia de Crédito y Cobranzas México.
- Obtener del prospecto de crédito; Estado Financiero con anexos, escritura constitutiva y de poderes cuando la operación lo amerite.

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO - MEX. S.A.	CLAVE:
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	MOGR-05-5
	ORGANIZACION	HOJA :2/4

GUIA DE PUESTO

- Integrar expedientes con la información obtenida de cada prospecto de crédito.
- Informar al Jefe Administrativo, si de acuerdo con la investigación realizada, el prospecto es sujeto de crédito y enviar el expediente a la Gerencia de Crédito y Cobranzas México con sus comentarios.
- Aprobar créditos de acuerdo a las políticas establecidas.
- Solicitar autorizaciones a la Gerencia de Crédito y Cobranzas México para la extensión de créditos.
- Elaborar informes condensados en las tarjetas de control.
- Mantener el control de los límites de crédito por medio de las tarjetas diseñadas para tal efecto.
- Mantener actualizada la información respectiva en el expediente de cada Cliente.
- Ordenar las remisión-facturas y/o notas de cargo sujetas a cobro por fecha de presentación y guardarlas en la caja fuerte -

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO - MEX. S.A.	CLAVE:
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	MOGR-05-5
	ORGANIZACION	HOJA: 3/4

GUIA DE PUESTOS

para tal efecto.

- Presentar remisión-facturas y/o notas de cargo a revisión.
- Programar viajes o visitas locales a Clientes, así como presentar al cobro en los diferentes bancos las remisión-facturas que sean con cargo a las cartas de crédito establecidas.
- Efectuar cobros ante Organismos Gubernamentales. Turnar a la secretaria todos los cobros efectuados a los Clientes.
- Elaborar relaciones con todas las evidencias pendientes de cobro, los días últimos de cada mes con los siguientes datos:
 - Clave de Cliente.
 - Nombre del Cliente.
 - Números de documentos al cobro.
 - Importe de documentos al cobro.
 - Vencimientos.
 - Comentarios.
- Solicitar al Jefe Administrativo la elaboración de notas de cargo y/o crédito.
- Llevar el consecutivo fiscal de las notas

APROBADO POR.: GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR.: GCIA. REL. IND.

	ASBESTO - MEX. S.A.	CLAVE:
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	MOGR-05-5
	ORGANIZACION	HOJA :4/4

GUIA DE PUESTOS

de cargo y/o crédito, así como de las remisión-facturas.

- Llevar el consecutivo numérico de los pedidos de Clientes.

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO - MEX. S.A.	CLAVE:
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	MOGR-05-6
	ORGANIZACION	HOJA: 1/2

GUIA DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO: Supervisor de Almacén.

REPORTA A: Jefe Administrativo.

SUPERVISA A: Auxiliar de patios (3).
Vigilante.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:

- Llevar el control de sus existencias de material, por medio del Kárdex, vigilando -- la reposición del mismo de acuerdo a los máximos y mínimos establecidos.
- Verificar que el material que sea facturado sea el material embarcado.
- Atender la solicitud de material a la Matriz.
- Recibir el material de la Matriz y verificar que lo recibido coincida con lo pedido y acusar recibo de ésta anotando las posibles diferencias.
- Elaborar reporte de roturas y recuperación del material enviado por la matriz para su stock.

APROBADO POR.: GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR.: GCIA. REL. IND.

	ASBESTO - MEX. S.A.		CLAVE:
	GERENCIAS	REGIONALES DE VENTAS	MOGR-05-6
	ORGANIZACION		HOJA: 2/2

GUIA DE PUESTO

- Efectuar inventario físico.
- Supervisar al personal a su cargo.
- Supervisar el estibado y el acomodo de -- los materiales en los camiones que se con--
traten.
- Supervisar la vigilancia del Almacén.
- Verificar si hay existencias de material solicitado por un Cliente y amparado por un pedido.
- Turnar a la línea transportista una for--
ma de reclamación de material averiado --
por cada envío de materiales al Cliente.

APROBADO POR.: GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR.: GCIA. REL. IND.

	ASBESTO - MEX. S.A.	CLAVE: MOGR-05-7
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	ORGANIZACION	HOJA: 1/1

GUIA DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO: Secretaria.

REPORTA A: Gerente Regional.

SUPERVISA A: Ninguno.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:

- Recibir los ingresos de la Gerencia Regional por concepto de pagos de terceras personas.
- Elaborar los volantes de ingreso.
- Elaborar las fichas de depósito bancarias.
- Efectuar el corte de ingresos diario.
- Elaborar los pedidos de los Clientes.
- Elaborar la correspondencia de la Gerencia Regional.
- Tomar dictados y mecanografía general.
- Atender el servicio telefónico de la Gerencia.
- Llevar en forma ordenada los archivos del Gerente Regional y Jefe Administrativo.

APROBADO POR: GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR: GCIA. REL. IND.

	ASBESTO - MEX. S.A.	CLAVE: MOGR-05-8
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	ORGANIZACION	HOJA: 1/2

GUIA DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO: Auxiliar de Oficina.

REPORTA A: Jefe Administrativo.

SUPERVISA A: Ninguno.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:

- Recibir la correspondencia que llegue a la Gerencia Regional y distribuirla a quien corresponda.
 - Atender el servicio de valija y paquetería
 - Efectuar los registros recibidos por correspondencia.
 - Elaborar las justificaciones de gastos y letras de cambio.
 - Efectuar los depósitos bancarios.
 - Efectuar los pagos de impuestos en oficinas de Gobierno y pago de nómina.
- Efectuar las compras de artículos de oficina y controlar los mismos.
- Llevar el control de archivos consecutivos.

APROBADO POR.: GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR.: GCIA. REL. IND.

	ASBESTO - MEX. S.A.		CLAVE:
	GERENCIAS	REGIONALES DE VENTAS	MOGR-05-8
	ORGANIZACION		HOJA: 2/2

GUIA DE PUESTO

- Otras funciones que a su juicio consideren necesarias, previa autorización del Jefe Administrativo.

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO - MEX. S.A.	CLAVE:
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	MOGR-05-9
	ORGANIZACION	HOJA: 1/1

GUIA DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO: Auxiliar de Patios.

REPORTA A: Supervisor de Almacén.

SUPERVISA A: Ninguno.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:

- Efectuar el acomodo de los materiales recibidos por la Matriz, para el stock de la Gerencia Regional.
- Efectuar el estibado y acomodo de los materiales en los camiones que se contraten para las entregas del material.
- Efectuar en forma periódica inventarios rotativos.
- Mantener espacios suficientes entre un tipo de material y otro de tal forma que se puedan maniobrar los mismos sin dificultad.
- Mantener el patio en orden y limpieza.
- Otras funciones que a juicio del Supervisor de Almacén considere necesarias, previa autorización del Jefe Administrativo.

APROBADO POR.: GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR.: GCIA. REL. IND.

	ASBESTO - MEX. S.A.	CLAVE: MOGR-05-10
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	ORGANIZACION	HOJA: 1/1

GUIA DE PUESTOS

TITULO DEL PUESTO: Vigilante.

REPORTA A: Supervisor de Almacén.

SUPERVISA A: Ninguno.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:

- Efectuar recorridos por todas las instalaciones de la Gerencia Regional comprobando que no haya ninguna alteración en las mismas.
- Checar en el control de tiempo, su ronda - efectuada en las instalaciones cada hora.
- Recibir todas las llamadas externas que se originen posteriores a la jornada de trabajo.
- No permitir la entrada a la Gerencia Regional a personas que carezcan de autorización.
- Supervisar el alumbrado nocturno de la Gerencia Regional.

APROBADO POR.: GCIA. COMERCIAL


EMITIDO POR : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	MPSF
	PROCEDIMIENTO	HOJA :

SISTEMA DE FACTURACION

3.2 Manual de Procedimientos del Sistema de Facturación.

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL | EMITIDO POR : GCIA REL IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE: MPSF-01
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 1/4

**SISTEMA DE FACTURACION
ELABORACION Y MANEJO DE PEDIDO**

OBJETIVO:

Tener un Sistema eficiente en lo referente a la elaboración y manejo de pedidos, emitidos en la Gerencia Regional de Ventas.

CAUSAS:

Las causas que originan este tipo de documentos son:

SOLICITUD DEL CLIENTE.- Cuando el Cliente solicita a la Gerencia Regional la venta de un material con condiciones de pago a crédito, su solicitud la puede hacer por cualquiera de los medios siguientes:

Personal o telefónicamente a la Secretaría.

A través de una carta solicitud que le envía directamente al Gerente Regional, tal es el caso de Ventas al Gobierno.

Personal o telefónicamente al Promotor de Ventas.

TEXTO:

1.- El Cliente solicita material a crédito

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	MPSF-01
	PROCEDIMIENTO	HOJA : 2/4

**SISTEMA DE FACTURACION
ELABORACION Y MANEJO DE PEDIDO**

to a la Gerencia Regional de Ventas.

2.- La Secretaria recibe la solicitud y procede a transcribirla a la forma de pedido en original y 3 copias. (Ver forma SFP 01).

Anexa al pedido la carta solicitud del Cliente. (Cuando sea el caso), y entrega todo al Jefe Administrativo.

3.- El Jefe Administrativo al recibir el pedido y la carta solicitud, procede a firmar el primero, y turna toda la documentación al Supervisor de Crédito y Cobranzas.

4.- El Supervisor de Crédito y Cobranzas al recibir el pedido y la carta solicitud, procede a analizar las condiciones crediticias del Cliente de acuerdo a las políticas de crédito establecidas.

En caso de no cumplir los requisitos necesarios para concederse el crédito, se rechaza y se anota al pedido la leyenda de "Cancelado" y el motivo de ésta.

Si se cumplen todos los requisitos necesarios, se autoriza el crédito y si es

APROBADO POR : GCIA COMERCIAL EMITIDO POR : GCIA REL IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE: MPSF-01
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	PROCEDIMIENTO	HOJA 3/4

SISTEMA DE FACTURACION
ELABORACION Y MANEJO DE PEDIDO

necesario, se anotan las observaciones - que considere pertinentes.

En cualquiera de los dos casos, ya sea - que se autorice o no, conserva la carta solicitud y la copia 3 para su consecutivo numérico, y turna el pedido al Jefe - Administrativo.

5.- El Jefe Administrativo al recibir el pedido, procede a observar si el crédito está autorizado o rechazado.

Cuando se trate de un pedido cuyo crédito está rechazado, lo turna directamente al Supervisor de Embarques y Facturación.

Si se trata de un pedido cuyo crédito es tá aceptado, turna el mismo al Supervisor de Almacén, a fin de que éste verifique si tiene el material requerido; si no lo hay, conserva el pedido hasta tener en existencia. Si hay el material, turna el pedido al Supervisor de Embarques y Facturación.

6.- El Supervisor de Embarques y Facturaquación al recibir el pedido, procede a verifiquar si éste se encuentra cancelado o nó.

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR. : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	MPSF-01
	PROCEDIMIENTO	HOJA : 4/4

SISTEMA DE FACTURACION

ELABORACION Y MANEJO DE PEDIDO

Quando se trata de un pedido no cancelado, procede a elaborar la remisión-factura correspondiente, en original y 5 copias. (Ver procedimiento para la elaboración y manejo de remisión factura - MPSF 02), y distribuye el mismo.

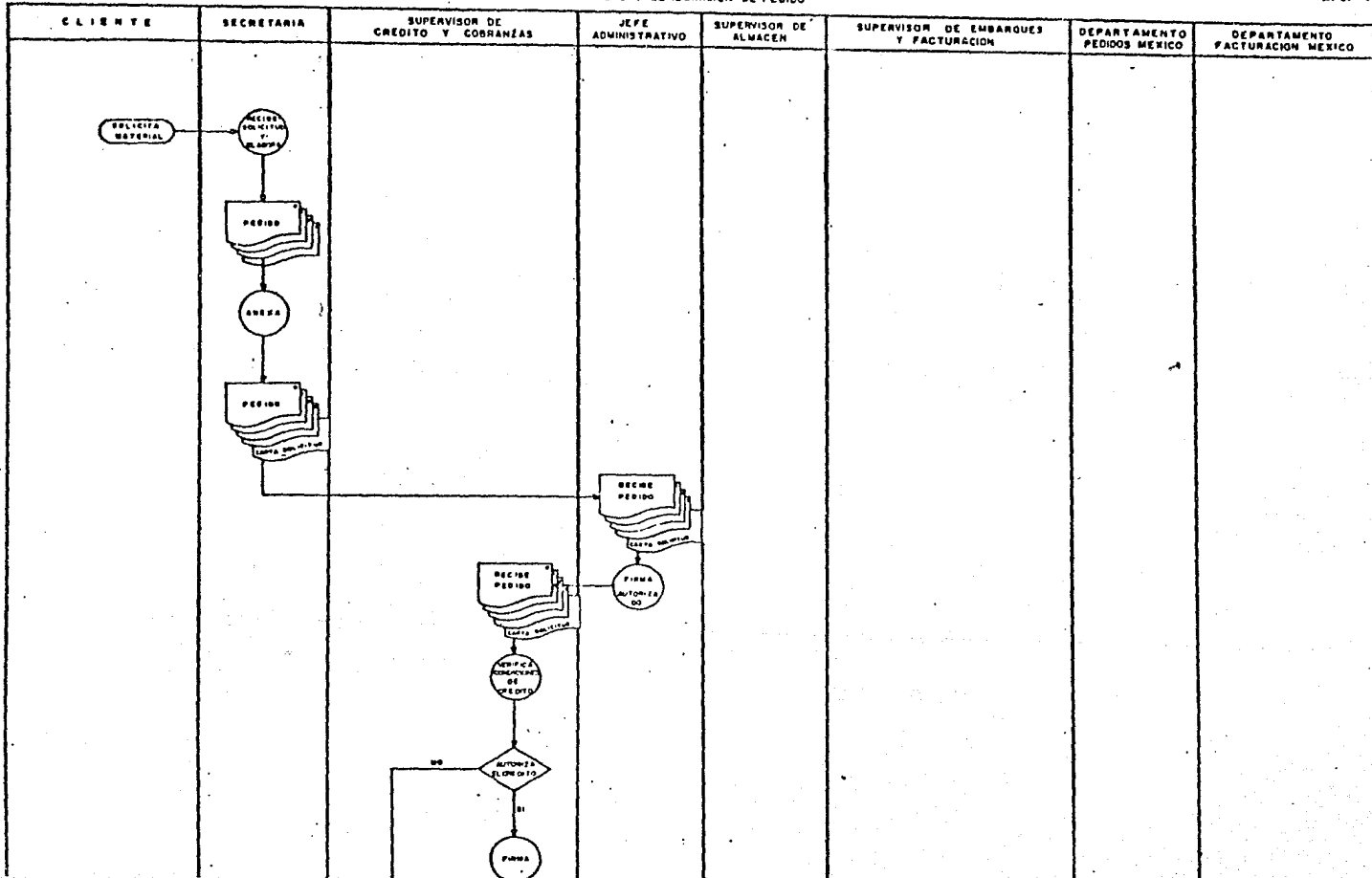
Si se trata de un pedido cancelado, única^mente procede a distribuirlo.

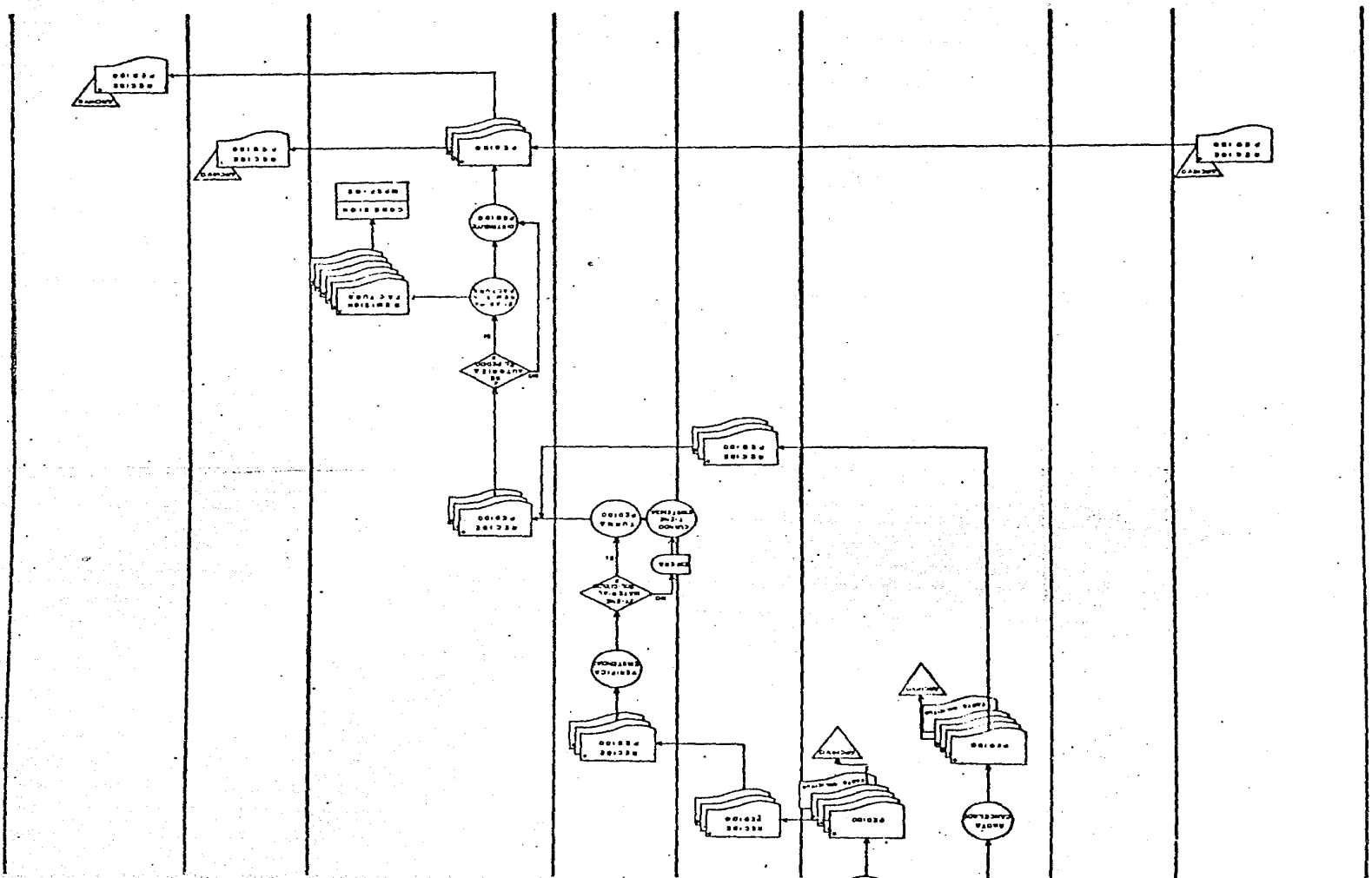
La distribución final del pedido es como sigue:


- Original: Al Cliente quien procede a archivarlo.
- Copia 1.- Al Departamento de Pedidos - México, quien procede a archivarlo.
- Copia 2.- Al Departamento de Facturación México quien procede a archivarlo.

ASBESTO-MEX, S.A.
GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
SISTEMA DE FACTURACION
MANEJO Y ELABORACION DE PEDIDO

MPSP-01





	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	MPSF-02
	PROCEDIMIENTO	HOJA :1/4

SISTEMA DE FACTURACION
ELABORACION Y MANEJO DE REMISION-FACTURA

OBJETIVO:

Establecer un Sistema eficiente en lo referente a la elaboración y manejo de remisión-facturas emitidas en la Gerencia Regional de Ventas.

CAUSAS:

Las causas que originan este tipo de documentos son:

PEDIDOS SURTIDOS.- Cada que se vende y surte un pedido al Cliente, ya sea que se trate de una venta a crédito o al contado.

TEXTO:

1.- El Supervisor de Embarques y Facturación elabora la remisión-factura en original y 5 copias (Ver forma SFRF 02), en base a los datos contenidos en el pedido. (Ver procedimiento para la Elaboración y Manejo de Pedido MPSF-01). Mecanografía todos los datos contenidos en la misma, a excepción de las columnas correspondientes a cantidad, precio unitario, e importe, las cuales se llenan posteriormente.

Una vez elaborada la remisión-factura, -

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	MPSF-02
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 2/4

**SISTEMA DE FACTURACION
ELABORACION Y MANEJO DE REMISION-FACTURA**

turna la copia 5 al Supervisor de Almacén. El original y las 4 primeras copias permanecen en su poder momentáneamente.

2.- El Supervisor de Almacén al recibir la copia 5 de la remisión-factura, procede a llenar la columna de cantidad, registrando simultáneamente la misma en el Kardex, a fin de controlar el material que vá a salir del almacén. Posteriormente turna la copia al Supervisor de Embarques y Facturación.

3.- El Supervisor de Embarques y Facturación al recibir la copia 5 de la remisión-factura, procede a efectuar sobre ésta los cálculos correspondientes a -- precio unitario e importe total. Anexa la copia 5 al resto del juego, y mecanografía los últimos cálculos. Una vez -- hecho esto procede a turnarla como sigue:

El original y la copia 1 las turna al -- Supervisor de Crédito y Cobranzas.

La copia 2 la archiva en su consecutivo numérico.

Las copias 4 y 5 las turna al Supervi--

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA REL IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE:
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	MPSF-02
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 3/4

SISTEMA DE FACTURACION
ELABORACION Y MANEJO DE REMISION-FACTURA

sor de Almacen, y con la copia 3 elabora la carátula de procesamiento de datos en original y 2 copias. (Ver forma SFRN 09).

4.- El Supervisor de Crédito y Cobranzas recibe la remisión-factura y procede a - conservar el original hasta que el Cliente liquide el importe de la misma, y la copia 1 la archiva en su consecutivo fiscal.

5.- El Supervisor de Almacén, al recibir las copias 4 y 5 de la remisión-factura, procede a anexarles la forma de reclamación de material. (Ver procedimiento para la Elaboración y Manejo de Reclamación de Material MPSF-07).

6.- El Supervisor de Embarques y Facturación, turna al Departamento de Facturación México: original y copia 1 de la carátula de procesamiento, las copias 3 de la remisión-facturas, y conserva la copia 2 de la carátula de procesamiento para efecto de control interno.

7.- El Departamento de Facturación México, al recibir la carátula de procesamiento, y las copias de la remisión-facturas, revisa en la primera, las cifras

APROBADO POR: GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR.: GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	MPSF-02
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 4/4

**SISTEMA DE FACTURACION
ELABORACION Y MANEJO DE REMISION-FACTURA**

de control, y en las segundas la clave - del Cliente, las claves de productos, el número y el importe del documento.

Si hay algún error u omisión, corrige y turna al Departamento de Procesamiento de Datos, México, la carátula de procesamiento, junto con las copias 3 de las remisión-facturas.

8.- El Departamento de Procesamiento de Datos México, al recibir la carátula de procesamiento, y las copias de las remisión-facturas, procesa en la computadora la información contenida en éstos, y obtiene un listado auxiliar.

Posteriormente, turna el listado auxiliar, el original de la carátula de procesamiento y las remisión-facturas al Departamento de Facturación México, conservando la copia 1 de la carátula de procesamiento para el consecutivo mensual de registros en la computadora.

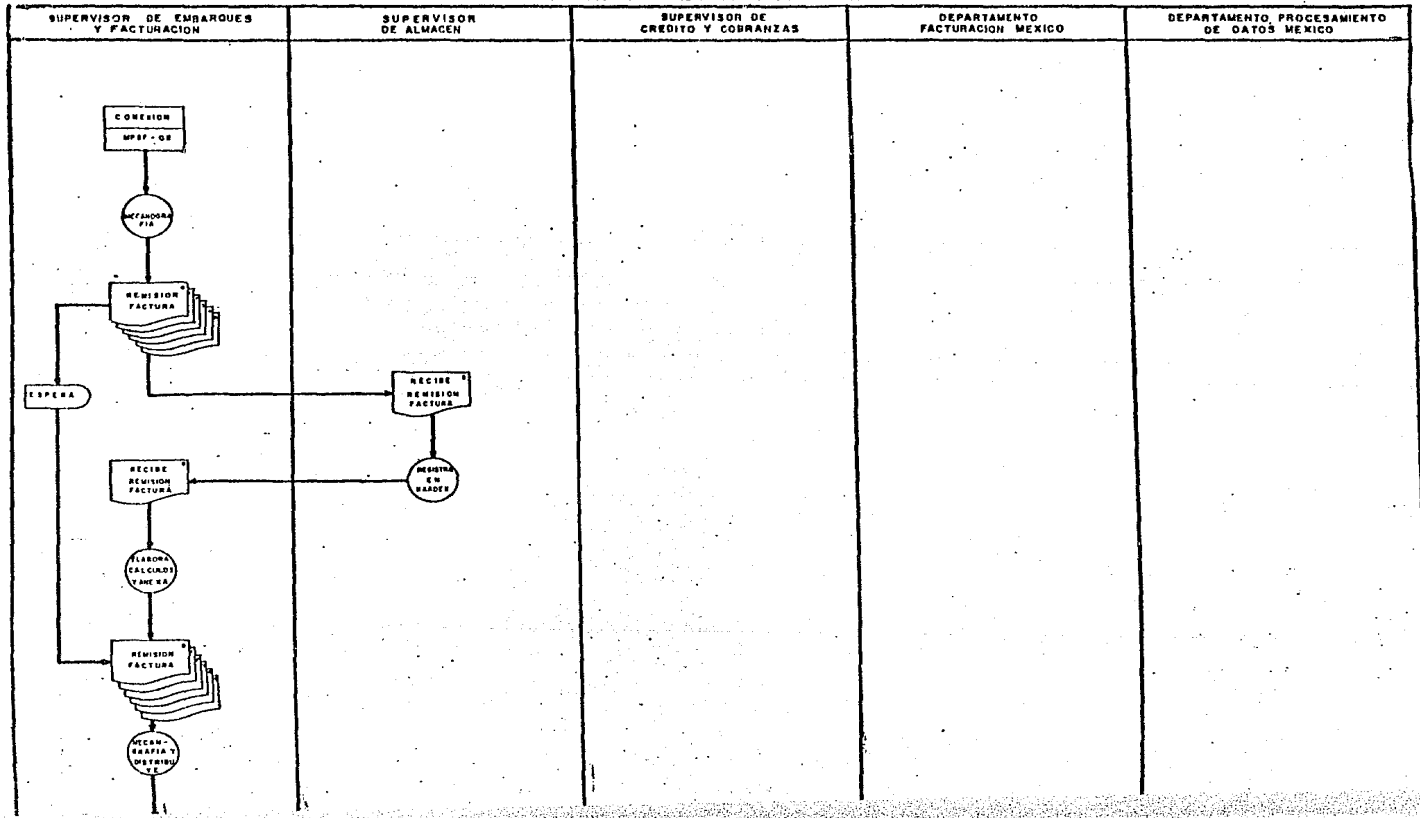
9.- El Departamento de Facturación México, recibe el listado auxiliar, la carátula de procesamiento y las remisión-facturas, procede a analizarlos y verificarlos y después los archiva para cualquier consulta posterior.

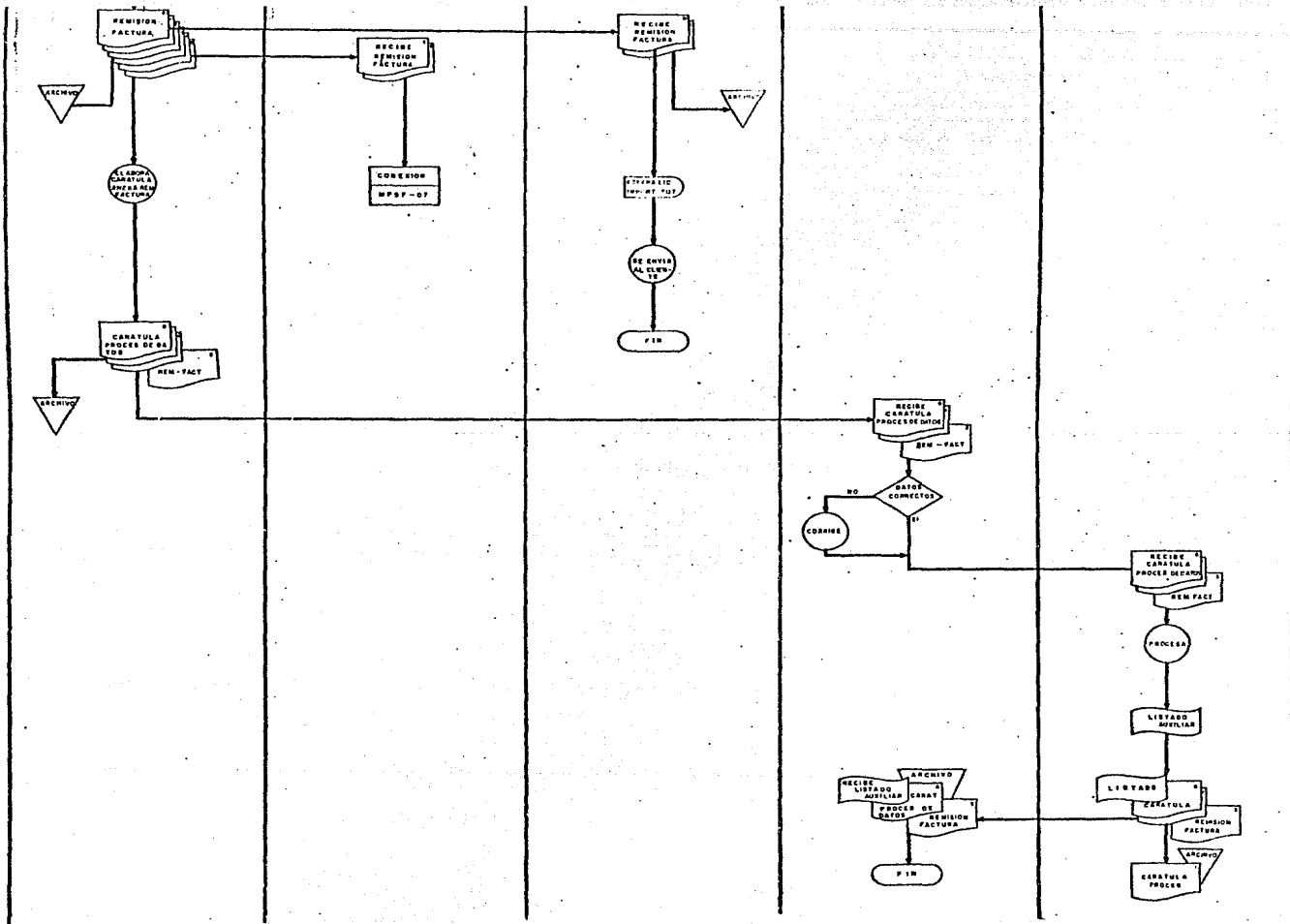
APROBADO POR : GCIA COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA REL IND.

ASBESTO-MEX, S.A.
GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
SISTEMA DE FACTURACION
ELABORACION Y MANEJO DE REMISION-FACTURA

MPSF-02





	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE: MPSF-03 HOJA: 1/6
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	PROCEDIMIENTO	

SISTEMA DE FACTURACION

ELABORACION Y MANEJO DE VOLANTE DE INGRESO

OBJETIVO:

Establecer un Sistema eficiente en lo referente a la elaboración y manejo de volantes de ingreso emitidos en la Gerencia Regional de Ventas.

CAUSAS:

Las causas que originan este tipo de documentos son:

RECEPCION DE COBRANZAS.- Cuando el Supervisor de Crédito y Cobranzas presente un reporte donde están indicados todos los documentos cobrados, y entrega el importe de los mismos a la Gerencia Regional.

PAGO ANTICIPADO DE PEDIDOS.- Cuando el Cliente paga por anticipado, parcial o totalmente pedidos que serán surtidos en fecha posterior.

VENTAS CONTADO.- Cuando se efectúan ventas que serán pagadas y surtidas en forma inmediata.

RECEPCION DE PAGOS VARIOS.- Existen además una serie de pagos entre los cuales se tienen:

a) Devoluciones de anticipos a empleados.

APROBADO POR: GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR: GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	MPSF-03
	PROCEDIMIENTO	HOJA:2/6

SISTEMA DE FACTURACION ELABORACION Y MANEJO DE VOLANTE DE INGRESO	
<p>Quando es entregada a la Gerencia Regional, sobrantes de dinero por concepto de anticipos para gastos personales de empleados con cargo a la Compañía.</p> <p>b) Pagos varios de empleados.- Cuando son liquidados por parte de empleados, llamadas telefónicas de larga distancia personales o abonos por financiamientos otorgados por la Compañía para la compra de automóviles.</p> <p>c) Pagos por cheques devueltos.- Cuando son liquidados por parte de Clientes importes de cheques que con anterioridad fueron entregados a la Gerencia Regional, pero que al carecer estos de fondos suficientes, fueron regresados por el banco.</p> <p>d) Otros no especificados.- Cuando son recibidos todo tipo de ingresos no especificados en los anteriores.</p> <p>TEXTO:</p> <p>1.- El Cliente, un Empleado, o bien el Supervisor de Crédito y Cobranzas, preparan el pago de un documento, por las causas antes citadas y lo entregan a la Secretaría.</p>	
APROBADO POR : GCIA COMERCIAL	EMITIDO POR : GCIA REL IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE:
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	MPSF-03
	PROCEDIMIENTO	HOJA :3/6

SISTEMA DE FACTURACION

ELABORACION Y MANEJO DE VOLANTE DE INGRESO

2.- La Secretaría al recibir cualquier suma de dinero, procede a contar el importe recibido, y con base a éste, elabora volante de ingreso en original y 3 copias. (Ver forma SFVI 03). Turna a la persona que efectúa el pago el original del volante para que lo conserve como elemento de comprobación.

Las demás copias las conserva hasta el final del día, 17 hrs. y es a ésta hora, cuando efectúa el corte de ingresos respectivo.

Verifica que los ingresos recibidos, coincidan exactamente con lo amparado en los volantes de ingreso, prepara la ficha de depósito bancario en original y 2 copias, donde anota el importe a depositar en efectivo y cheques, y por último prepara el efectivo, haciendo fajillas de diferentes denominaciones. Una vez hecho lo anterior lo turna al Jefe Administrativo.

3.- El Jefe Administrativo al recibir el dinero, las fichas de depósito y los volantes de ingreso verifica que se encuentre todo correcto y procede a turnar al Auxiliar de Oficina, el dinero y las fi--

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR.: GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	MPSF-03
	PROCEDIMIENTO	HOJA:4/6

SISTEMA DE FACTURACION

ELABORACION Y MANEJO DE VOLANTE DE INGRESO

chas de depósito, para que efectúe el depósito bancario. Conserva momentáneamente las copias de los volantes de ingreso.

4.- El Auxiliar de Oficina efectúa el depósito bancario y entrega las fichas de depósito selladas por el banco, al Jefe Administrativo.


5.- El Jefe Administrativo al recibir -- las fichas de depósito selladas, procede a anexarlas a las copias de los volantes de ingreso, y las turna al Supervisor de Embarques y Facturación.

6.- El Supervisor de Embarques y Facturación, al recibir la documentación, procede a turnarla como sigue:

La copia 1 de la ficha de depósito y las copias 2 de los volantes de ingreso, -- las turna al Departamento de Contabilidad México.

La copia 2 de la ficha de depósito, la anexa a las copias 1 de los volantes de ingreso, y en base a estos últimos elabora la carátula de procesamiento de datos en original y 2 copias. (Ver forma SFCVI 08).

APROBADO POR : GCIA COMERCIAL EMITIDO POR : GCIA REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE : MPSF-03
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	PROCEDIMIENTO	HOJA : 5/6

SISTEMA DE FACTURACION
ELABORACION Y MANEJO DE VOLANTE DE INGRESO

Turna al Departamento de Facturación México, original 1 de los volantes de ingreso, y la copia 2 de la ficha de depósito y conserva la copia 2 de la carátula de procesamiento para efectos de control in terno.

El original de la ficha de depósito y -- las copias 3 de los volantes de ingreso, las conserva para cualquier aclaración posterior.

7.- El Departamento de Contabilidad México, al recibir la ficha de depósito y -- los volantes de ingreso, compara que lo depositado sea lo amparado en los volantes de ingreso. Elabora la póliza de ingreso correspondiente, la registra en la contabilidad de la Compañía, y procede a archivar toda la documentación.

8.- El Departamento de Facturación México, al recibir la carátula de procesamiento, los volantes de ingreso y la ficha de depósito, revisa en la primera, -- las cifras de control, y en las segundas, la clave del Cliente, el número y el importe del documento.

Si hay algún error u omisión, corrige y

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	MPSF-03
	PROCEDIMIENTO	HOJA : 6/6

**SISTEMA DE FACTURACION
ELABORACION Y MANEJO DE VOLANTE DE INGRESO**

turna al Departamento de Procesamiento de Datos México, la carátula de procesamiento, junto con las copias 1 de los volantes de ingreso.

La copia 2 de la ficha de depósito, la archiva en su consecutivo numérico.

9.- El Departamento de Procesamiento de Datos México, al recibir la carátula de Procesamiento, y las copias de los volantes de ingreso, procesa en la computadora la información contenida en éstos, y obtiene un listado auxiliar.

Posteriormente, turna el listado auxiliar, el original de la carátula de procesamiento y los volantes de ingreso, al Departamento de Facturación México, conservando la copia 1 de la carátula de procesamiento para el consecutivo mensual de registros en la computadora.

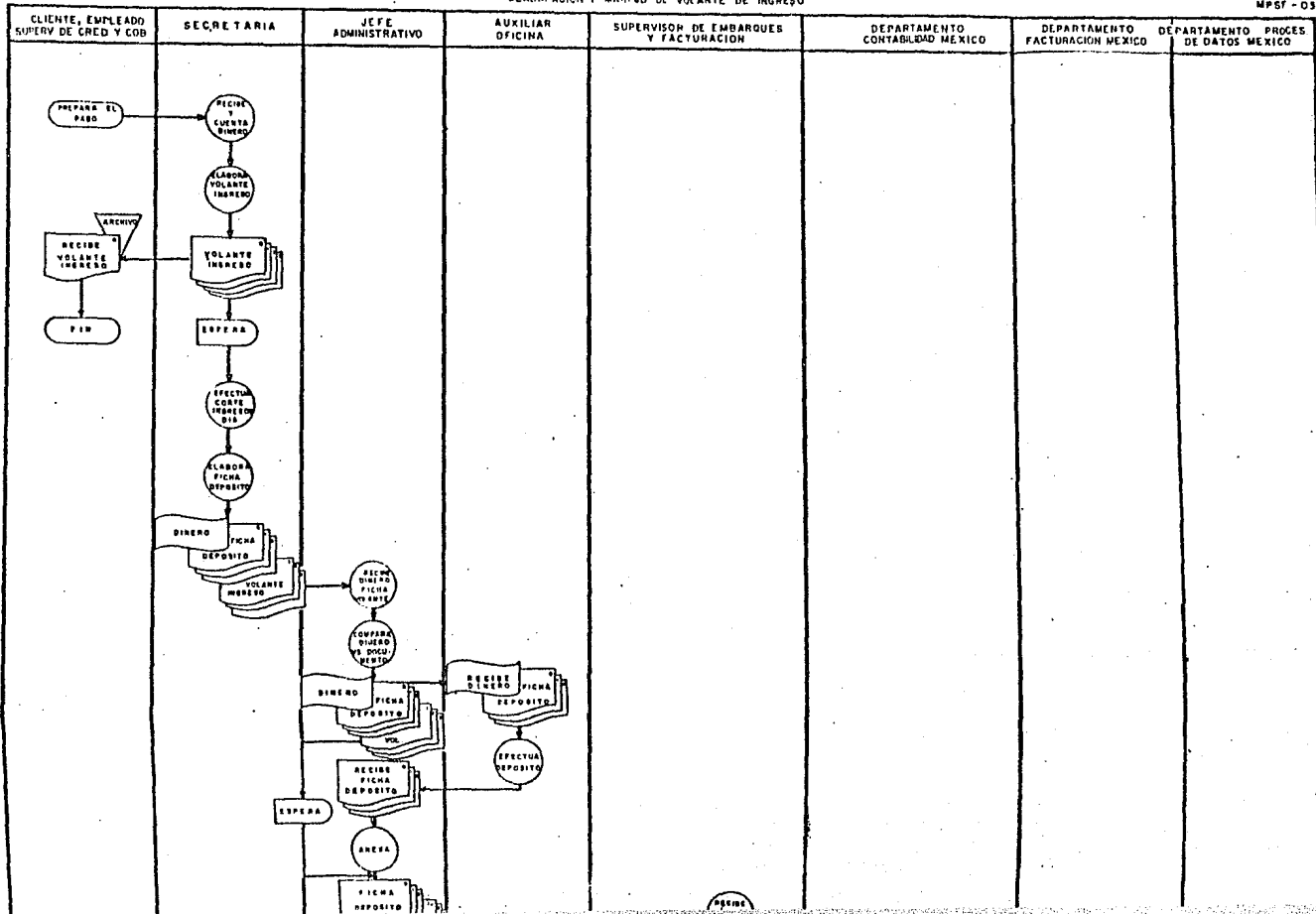
10.- El Departamento de Facturación México, recibe el listado auxiliar, la carátula de procesamiento y los volantes de ingreso o procede a analizarlos y verificarlos y después los archiva para cualquier consulta posterior.


APROBADO POR : GCIA COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA REL IND.

ASBESTO-MEX, S.A.
GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
SISTEMA DE FACTURACION
ELABORACION Y MANTENIMIENTO DE VOLANTE DE INGRESO

MP57 - 03



	ASBESTO - MEX. S.A.	CLAVE: MPSF-04
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 1/6

SISTEMA DE FACTURACION

ELABORACION Y MANEJO DE NOTA DE CREDITO

OBJETIVO:

Establecer un Sistema eficiente, en lo referente a la elaboración y manejo de notas de crédito emitidas en la Gerencia Regional de Ventas.

CAUSAS:

Las causas que originan este tipo de documentos son:

DESCUENTOS ESPECIALES.- Cuando existen descuentos adicionales a la política de descuentos normales y éstos se encuentran amparados por una aprobación de condiciones especiales de venta.

CANCELACION DE REMISION-FACTURA.- Cuando el Cliente solicita sean substituídas una serie de remisión-facturas, por una única; o bien cuando se detecten errores en la remisión-factura que hagan necesaria su cancelación.

PRECIOS EQUIVOCADOS.- Cuando se haya facturado determinado material a un precio de venta mayor a lo establecido en la lista de precios vigente.

DEVOLUCIONES DE MATERIAL.- Cuando se haya facturado y surtido al Cliente un mate-

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR.: GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	MPSF-04
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 2/6

SISTEMA DE FACTURACION

ELABORACION Y MANEJO DE NOTA DE CREDITO

rial no solicitado por el mismo, y éste notifique la devolución.

BONIFICACIONES ESPECIALES.- Cuando existan bonificaciones especiales sobre Venta, y éstas se encuentran amparadas por una aprobación de condiciones especiales de venta.

TEXTO:

1.- El Cliente, el Gerente Regional, o también el Supervisor de Crédito y Cobranzas, solicitan por escrito al Jefe Administrativo, la elaboración de una nota de crédito.

2.- El Jefe Administrativo al recibir la solicitud, procede a analizar la información contenida en la misma, y decide si se acepta o no lo solicitado, en base a las causas antes citadas.

En caso de no aceptarse lo solicitado, informa por escrito a la persona que efectuó la solicitud, la causa por la que ésta fue rechazada. Posteriormente archiva la solicitud en su consecutivo para cualquier aclaración posterior.

Si se acepta la solicitud, turna al Su-

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE: MPSF-04
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	PROCEDIMIENTO	HOJA :3/6

SISTEMA DE FACTURACION
ELABORACION Y MANEJO DE NOTA DE CREDITO

pervisor de Embarques y Facturación toda la información necesaria para la elaboración de la nota de crédito.

3.- El Supervisor de Embarques y Facturación, con la información recibida, elabora la nota de crédito en original y dos copias. (Ver forma SFNCR-04) y la turna al Jefe Administrativo para su autorización.

4.- El Jefe Administrativo al recibir la nota de crédito, verifica toda la información contenida en ésta.

En caso de errores u omisiones, la turna al Supervisor de Embarques y Facturación para que éste efectúe las correcciones necesarias.

Si la información se encuentra correcta y completa procede a firmarla y conserva momentáneamente la copia 2 de la nota de crédito.

5.- Una vez contando con la nota de crédito correcta y completa, procede a decidir el uso contable a aplicársele.

Es "A Pagar", cuando la nota de crédito se tenga que liquidar en virtud de no --

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR. : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE : MPSF-04
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 4/6

SISTEMA DE FACTURACION

ELABORACION Y MANEJO DE NOTA DE CREDITO

existir ningún adeudo pendiente por parte del Cliente.

Es "Uso Contable", cuando la nota de crédito tenga la función de completar un adeudo pendiente de liquidar por parte del Cliente.

6.- Si la aplicación es "A Pagar", el Jefe Administrativo elabora cheque nominativo a favor del Cliente en original y copia, y turna los documentos como sigue: Originales de cheque y nota de crédito al Cliente, y copia de los mismos al Supervisor de Crédito y Cobranzas.

7.- El Cliente recibe los originales de los documentos (cheque y nota de crédito) procede a cobrar el cheque y a archivar la nota de crédito en su consecutivo.

El Supervisor de Crédito y Cobranzas, recibe las copias 1 de los documentos (cheque y nota de crédito) y procede a archivarlos en su consecutivo para cualquier aclaración.

8.- Si la aplicación es "Uso Contable", el Jefe Administrativo procede a abonar el importe de la nota de crédito en el estado de cuenta del Cliente y turna el

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE: MPSF-04
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 5/6

SISTEMA DE FACTURACION

ELABORACION Y MANEJO DE NOTA DE CREDITO

original al Cliente y la copia 1 al Supervisor de Crédito y Cobranzas, para el consecutivo de ámbos.

9.- El Jefe Administrativo anota en la copia 2 de la nota de crédito, la aplicación contable, y la turna al Supervisor de Embarques y Facturación.

10.- El Supervisor de Embarques y Facturación, al recibir todas las notas de crédito elaboradas durante el día, procede a elaborar la carátula de procesamiento de datos, en original y 2 copias. (Ver forma SFRN 09).

Turna al Departamento de Facturación México, original y copia 1 de la carátula de procesamiento junto con las copias 2 de las notas de crédito, y conserva la copia 2 de la carátula de procesamiento para efectos de control interno.

11.- El Departamento de Facturación México, al recibir la carátula de procesamiento y las notas de crédito, revisa en la primera, las cifras de control y en las segundas, la clave del Cliente, el número y el importe del documento.

Si hay algún error, u omisión, corrige y

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	MPSF-04
	PROCEDIMIENTO	HOJA:6/6

**SISTEMA DE FACTURACION
ELABORACION Y MANEJO DE NOTA DE CREDITO**

turna al Departamento de Procesamiento de Datos México, la carátula de procesamiento, junto con las copias 2 de las notas de crédito.

12.- El Departamento de Procesamiento de Datos México, al recibir la carátula de procesamiento, y las copias de las notas de crédito, procesa en la computadora la información contenida en éstos, y obtiene un listado auxiliar.

Posteriormente turna, el listado auxiliar, el original de la carátula de procesamiento y las notas de crédito, al Departamento de Facturación México conservando la copia 1 de la carátula de procesamiento para el consecutivo mensual de registros en la computadora.

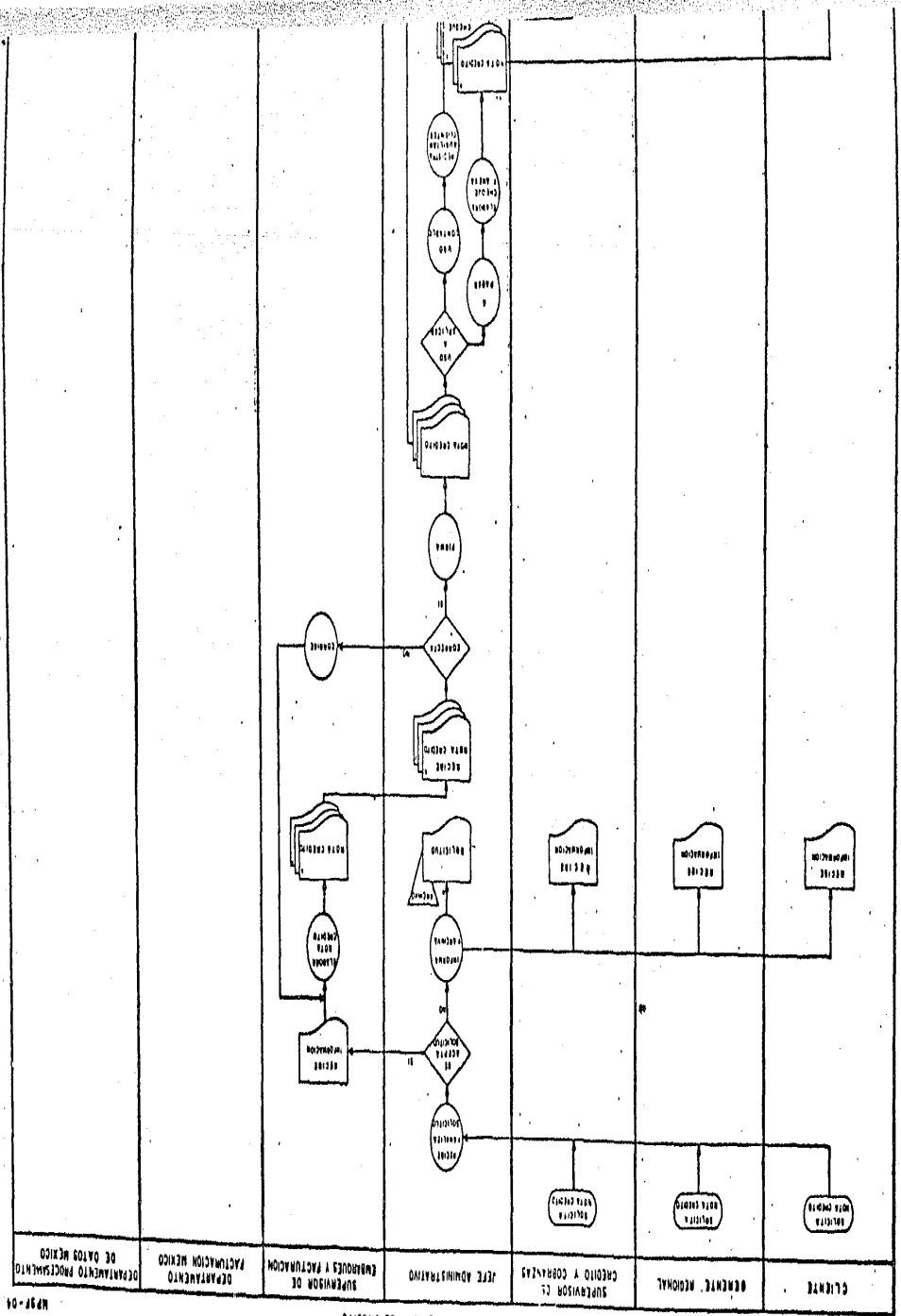
13.- El Departamento de Facturación México, recibe el listado auxiliar, la carátula de procesamiento y las notas de crédito, procede a analizarlos y verificarlos y después los archiva para cualquier consulta posterior.

ASBESTO - MEX, S.A.

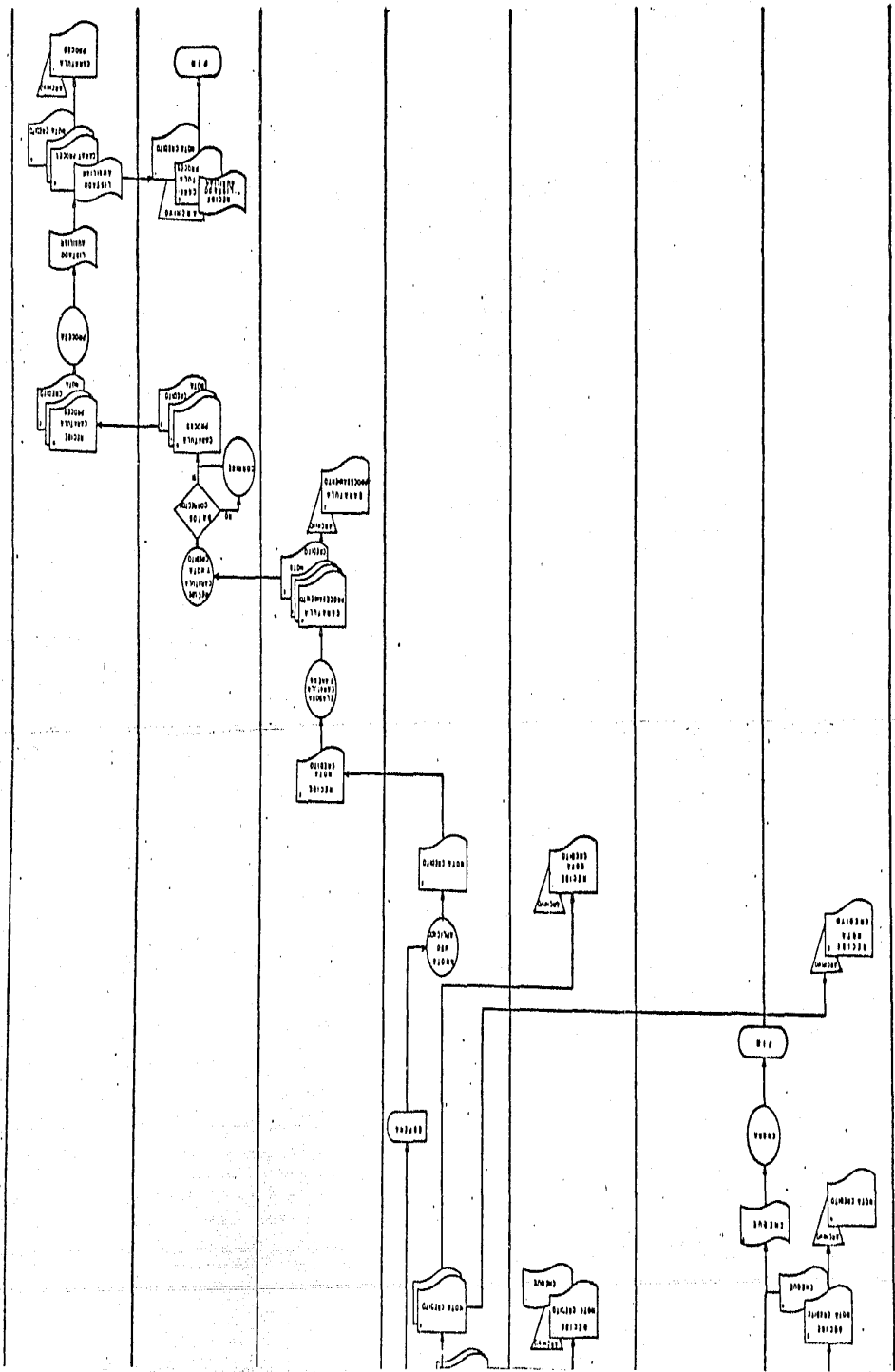
GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS

SISTEMA DE FACTURACION

ELABORACION Y MANEJO DE NOTA DE CREDITO



MRP-04



	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE: MPSF-05
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 1/6

**SISTEMA DE FACTURACION
ELABORACION Y MANEJO DE NOTA DE CARGO**

OBJETIVO:

Establecer un Sistema eficiente en lo referente a la elaboración y manejo de notas de cargo, emitidas en la Gerencia Regional de Ventas.

CAUSAS:

Las causas que originan este tipo de documentos son:

CANCELACION DE NOTA DE CREDITO.- Cuando existen errores en la nota de crédito y éstos hagan necesario la cancelación de la misma.

DESCUENTOS OTORGADOS.- Cuando se haya otorgado al Cliente, un descuento mayor a lo establecido en la política de descuentos normales.

PRECIOS EQUIVOCADOS.- Cuando se haya facturado un determinado material a un precio menor a lo establecido en las listas de precios vigentes.

INTERESES MORATORIOS.- Cuando el Cliente no liquida el importe de una remisión-factura en el plazo estipulado en la misma.

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR. : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	MPSF-05
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 2/6

SISTEMA DE FACTURACION
ELABORACION Y MANEJO DE NOTA DE CARGO

TEXTO:

1.- El Gerente Regional, o bién el Supervisor de Crédito y Cobranzas, solicitan por escrito al Jefe Administrativo, la elaboración de una nota de cargo.

2.- El Jefe Administrativo al recibir la solicitud, procede a analizar la información contenida en la misma, y decide si se acepta o no lo solicitado, en base a las causas antes citadas. En caso de no aceptarse lo solicitado, informa por escrito a la persona que efectuó la solicitud, la causa por la que ésta fue rechazada. Posteriormente archiva la solicitud en su consecutivo para cualquier --- aclaración posterior.

Si se acepta la solicitud, turna al Supervisor de Embarques y Facturación toda la información necesaria para la elaboración de la nota de cargo.

3.- El Supervisor de Embarques y Facturación, con la información recibida, elabora la nota de cargo en original y dos copias (Ver forma SFNC 05), y la turna al Jefe Administrativo para su autorización.

4.- El Jefe Administrativo al recibir la

APROBADO POR : GCIA COMERCIAL EMITIDO POR : GCIA REL IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE: MPSF-05
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	PROCEDIMIENTO	HOJA :3/6

**SISTEMA DE FACTURACION
ELABORACION Y MANEJO DE NOTA DE CARGO**

nota de cargo, verifica toda la información contenida en ésta.

En caso de errores u omisiones, la turna al Supervisor de Embarques y Facturación para que éste efectúe las correcciones - necesarias.

Si la información se encuentra correcta y completa procede a firmarla y conserva momentáneamente la copia 2 de la nota de cargo.

5.- Una vez contando con la nota de cargo correcta y completa, procede a decidir el uso contable a aplicársele.

Es "A Cobrar", cuando no existe en el estado de cuenta del Cliente, ningún pago - anticipado, o bién ningún saldo a favor - del mismo.

Es "Uso Contable", cuando existen en el estado de cuenta del Cliente, pagos anticipados, o bien saldos a favor del mismo.

6.- Si la aplicación es "A Cobrar", el Je fe Administrativo, turna original y copia 1 de la nota de cargo, al Supervisor de Crédito y Cobranzas, para que éste, presente el original para su cobro, y conser

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	MPSF-05
	PROCEDIMIENTO	HOJA:4/6

SISTEMA DE FACTURACION

ELABORACION Y MANEJO DE NOTA DE CARGO

ve la copia 1 en su consecutivo para --- cualquier aclaración.

7.- El Cliente al recibir la nota de cargo, elabora cheque nominativo a favor de Asbesto-Mex, S.A. y lo entrega al Supervisor de Crédito y Cobranzas, con el --- cual inicia Procedimiento para la elaboración y manejo de volantes de ingreso - MPSF-03.

8.- Si la aplicación es "Uso Contable", el Jefe Administrativo procede a cargar el importe de la nota de cargo en el estado de cuenta del Cliente, y turna el original al Cliente y la copia 1 al Supervisor de Crédito y Cobranzas para el consecutivo de ámbos.

9.- El Jefe Administrativo anota en la copia 2 de la Nota de Cargo, la aplicación contable, y la turna al Supervisor de Embarques y Facturación.

10.- El Supervisor de Embarques y Facturación al recibir todas las notas de cargo elaboradas durante el día, procede a elaborar la carátula de procesamiento de datos, en original y 2 copias. (Ver forma SFRN 09).

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL EMITIDO POR : GCIA REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE: MPSF-05
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	PROCEDIMIENTO	HOJA : 5/6

SISTEMA DE FACTURACION
ELABORACION Y MANEJO DE NOTA DE CARGO

Turna al Departamento de Facturación México original y copia 1, de la carátula de procesamiento junto con las copias 2 de las notas de cargo, y conserva la copia 2 de la carátula de procesamiento para efectos de control interno.

11.- El Departamento de Facturación México, al recibir la carátula de procesamiento, y las notas de cargo, revisa en la primera las cifras control, y en las segundas la clave del Cliente, el número y el importe del documento.

Si hay algún error u omisión, corrige y turna al Departamento de Procesamiento de Datos México, la carátula de procesamiento, junto con las copias 2 de las notas de cargo.

12.- El Departamento de Procesamiento de Datos México, al recibir la carátula de procesamiento y las copias de las notas de cargo, procesa en la computadora la información contenida en éstos y obtiene un listado auxiliar.

Posteriormente, turna el listado auxiliar, el original de la carátula de procesamiento, y las notas de cargo, al Departamento

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL EMITIDO POR. : GCIA. REL. IND.

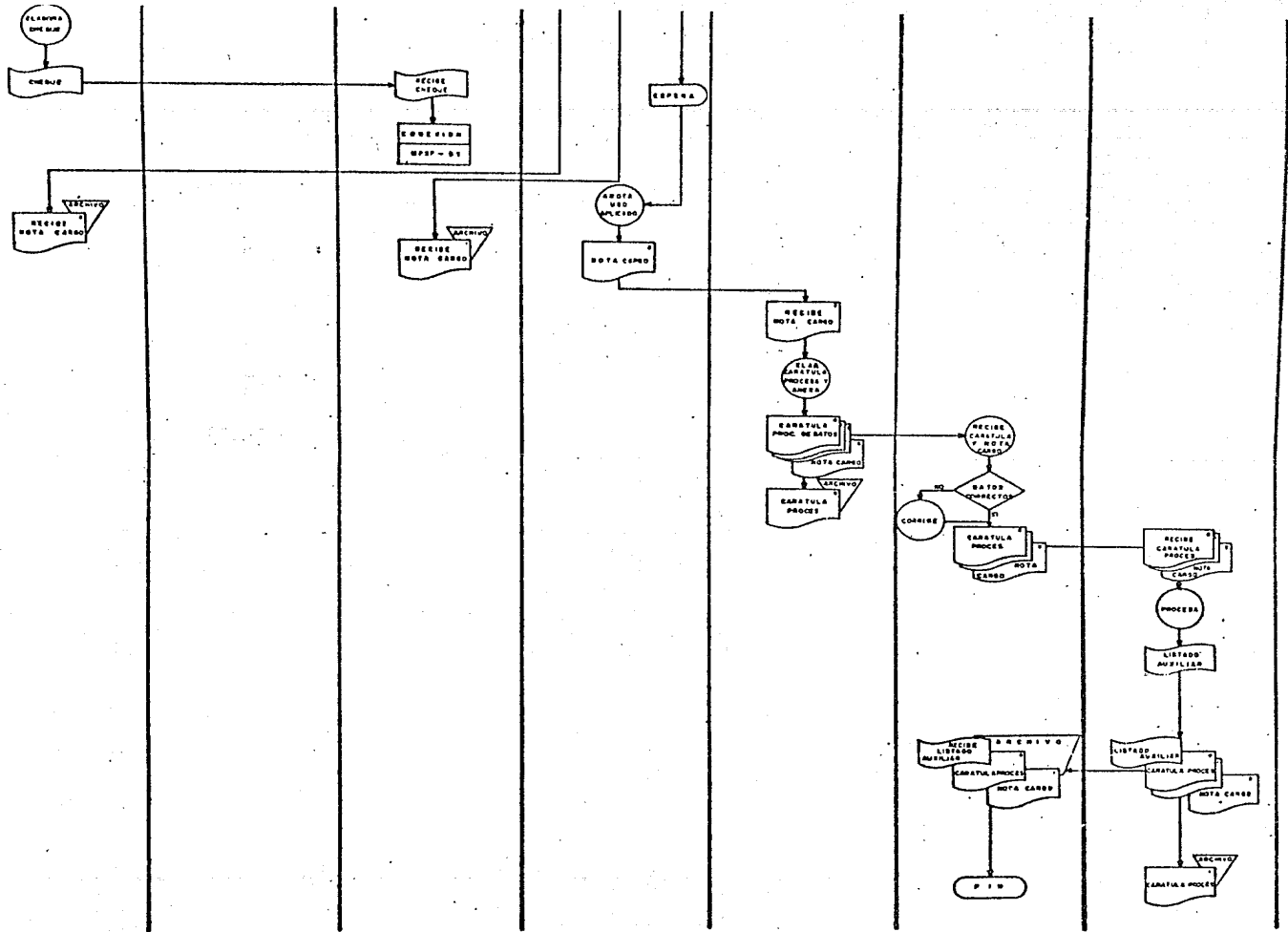
	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	MPSF-05
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 6/6


SISTEMA DE FACTURACION
ELABORACION Y MANEJO DE NOTA DE CARGO

de Facturación México, conservando la copia 1 de la carátula de procesamiento para el consecutivo mensual de registros en la computadora.

13.- El Departamento de Facturación México, recibe el listado auxiliar, la carátula de procesamiento y las notas de cargo, procede a analizarlos y verificarlos y después los archiva para cualquier consulta posterior.

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL EMITIDO POR : GCIA REL. IND.



	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE: MPSF-06
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	PROCEDIMIENTO	HOJA :1/5

**SISTEMA DE FACTURACION
ELABORACION Y MANEJO DE APROBACION DE
CONDICIONES ESPECIALES DE VENTA**

OBJETIVO:

Establecer un Sistema eficiente en lo referente a la elaboración y manejo de aprobaciones de condiciones especiales de venta emitidas en la Gerencia Regional de Ventas.

CAUSAS:

Las causas que originan este tipo de documentos son:

DESCUENTOS ESPECIALES.- Cuando el Cliente solicita un descuento mayor a lo establecido en la política de descuentos normales.

COMISIONES A TERCEROS.- Cuando una tercera persona que actúa como intermediaria entre el Cliente y la Compañía, solicita un determinado porcentaje de comisión sobre una operación.

BONIFICACIONES ESPECIALES.- Cuando el Cliente solicita una bonificación sobre una determinada operación.

TEXTOS:

1.- El Cliente o Comisionista, solicita

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	MPSF-06
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 2/5

**SISTEMA DE FACTURACION
ELABORACION Y MANEJO DE APROBACION DE
CONDICIONES ESPECIALES DE VENTA**

al Gerente Regional, le sea otorgada una condición especial de venta, por las causas antes citadas.


2.- El Gerente Regional, al recibir la solicitud, procede a reunir toda la información necesaria, y una vez que cuenta con ella, la turna al Jefe Administrativo para que éste la transcriba en la forma que para tal efecto existe.

3.- El Jefe Administrativo con la información recibida, elabora la aprobación de condición especial de venta en original y dos copias (Ver forma SFCEV 06), y la turna al Gerente Regional.

4.- El Gerente Regional al recibir la aprobación procede a firmarla, y la turna al Gerente de Ventas Foráneas México para su autorización.

5.- El Gerente de Ventas Foráneas México al recibir la aprobación, analiza las condiciones de venta solicitadas y procede a su autorización. En caso de ser rechazado lo solicitado, anota al juego de aprobación, la leyenda "Cancelado", y las causas de su rechazo.

Si se acepta lo solicitado, firma de au-

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE: MPSF-06
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	PROCEDIMIENTO	HOJA :3/5

**SISTEMA DE FACTURACION
ELABORACION Y MANEJO DE APROBACION DE
CONDICIONES ESPECIALES DE VENTA**

torizado el juego completo de la aprobación.

Posteriormente distribuye la aprobación ya sea cancelada o autorizada, de la siguiente manera:

El original lo turna al Departamento de Facturación México.

La copia 1, la turna al Gerente Regional.

La copia 2, la conserva en su archivo con secutivo.

6.- El Gerente Regional al recibir la copia 1, de la aprobación, ya sea cancelada o autorizada, procede a informar al Ciente, la decisión tomada por la Compañía, y turna al Jefe Administrativo la copia de la aprobación.

7.- El Cliente o Comisionista al recibir la información del Gerente Regional, procede a decidir si continúa o nó con la --operación.

En caso negativo se dá por terminado el --procedimiento.

En caso afirmativo efectúa la solicitud de pedido (Ver Procedimiento para la elabo

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	MPSF-06
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 4/5

SISTEMA DE FACTURACION
ELABORACION Y MANEJO DE APROBACION DE
CONDICIONES ESPECIALES DE VENTA

ración y manejo de pedido MPSF-01).

8.- El Jefe Administrativo al recibir - la copia 1, de la aprobación, observa si ésta se encuentra cancelada o autorizada.

En caso de encontrarse cancelada, la archiva en su consecutivo numérico.

Si se encuentra autorizada, la conserva hasta que el Cliente o Comisionista informa si continúa o nó con la operación.

En caso de que el Cliente o Comisionista no continúe la operación, se anotan - sobre la copia de aprobación, las observaciones pertinentes del por qué el Cliente o Comisionista no la aceptó. Si el - Cliente o Comisionista continua la operación, anota en la documentación que se - origine (pedido, remisión-factura, nota de crédito, recibo de comisión) las condiciones de Venta autorizadas.

Posteriormente archiva la aprobación en su consecutivo numérico.

9.- El Departamento de Facturación México, al recibir el original de la aprobación, observa si esta se encuentra cance

APROBADO POR: GCIA COMERCIAL EMITIDO POR: GCIA REL IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	MPSF-06
	PROCEDIMIENTO	HOJA : 5/5

SISTEMA DE FACTURACION
ELABORACION Y MANEJO DE APROBACION DE
CONDICIONES ESPECIALES DE VENTA

lada o autorizada. En caso de encontrarse cancelada, la archiva en su consecutivo numérico.

Si se encuentra autorizada, la conserva -- hasta que reciba por parte de la Gerencia Regional toda la documentación, (pedido, remisión-factura, recibo de comisión), en la que aparezca la condición especial de Venta. Una vez recibida la documentación verifica que las condiciones de venta contenidas en ella, sean realmente las autorizadas. Posteriormente archiva la aprobación en su consecutivo numérico.

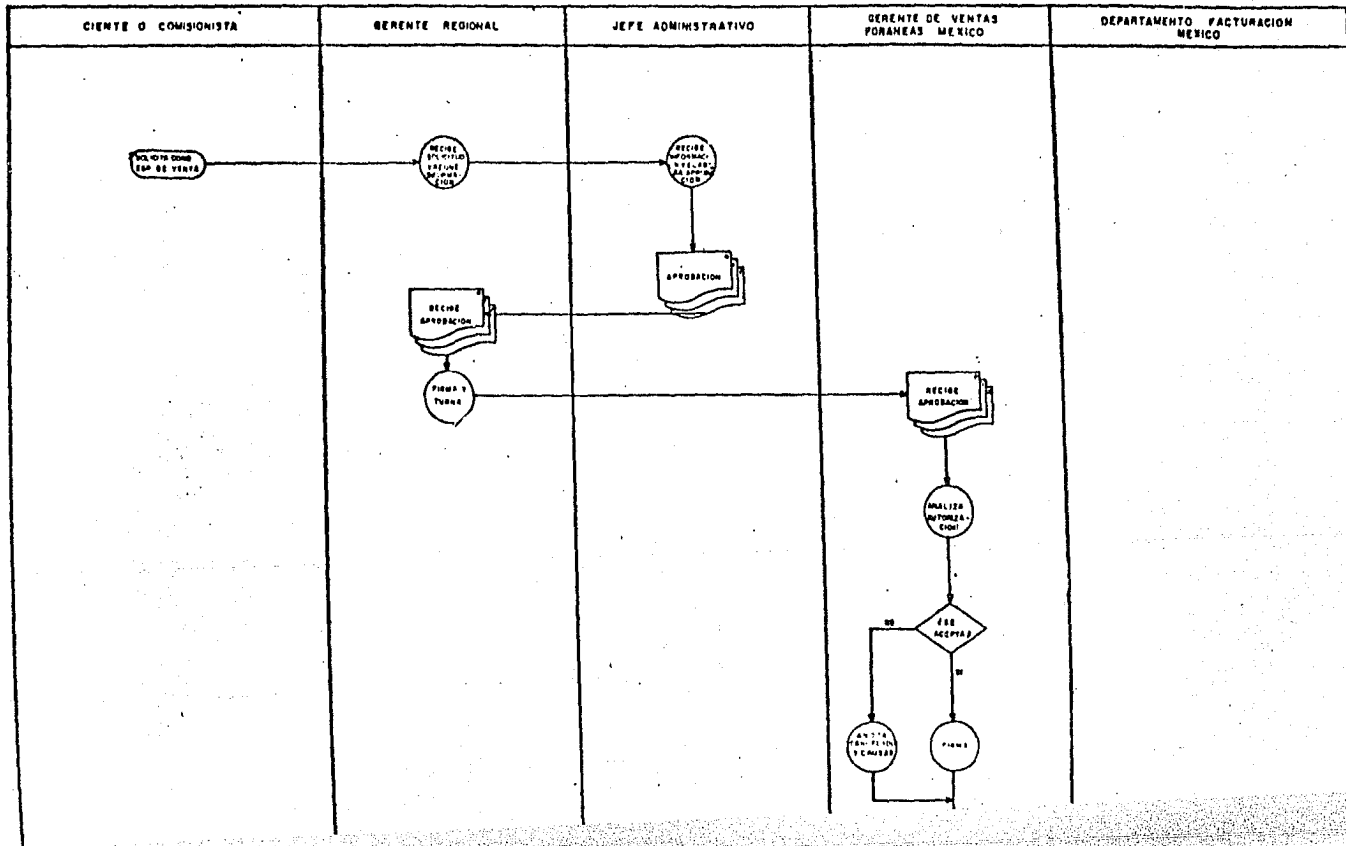
APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

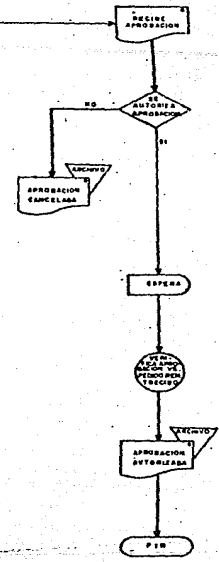
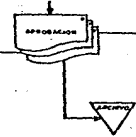
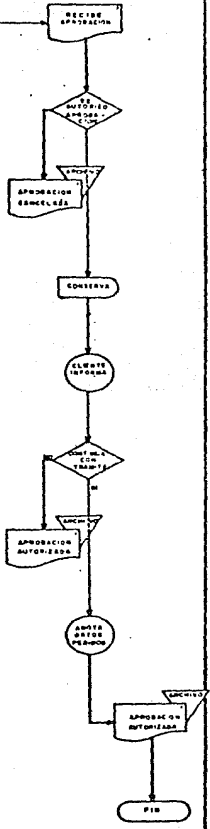
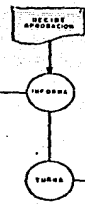
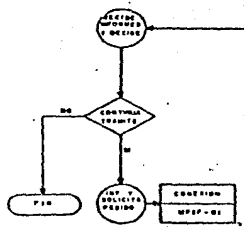
EMITIDO POR. : GCIA. REL. IND.

ASBESTO-MEX, S.A.
GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS
SISTEMA DE FACTURACION

MPSP-06

ELABORACION Y MANEJO DE APROBACIONES DE CONDICIONES ESPECIALES DE VENTAS





	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	MPSF-07
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 1/5

SISTEMA DE FACTURACION
ELABORACION Y MANEJO DE RECLAMACION DE MATERIAL

OBJETIVO:

Establecer un Sistema eficiente en lo referente a la elaboración y manejo de reclamaciones de material emitidas en la Gerencia Regional de Ventas.

CAUSAS:

Las causas que originan este tipo de documentos son:

MATERIAL AVERIADO.- Cuando el Cliente al recibir por parte de la Gerencia Regional un material, observa que éste se encuentra averiado.

MATERIAL FALTANTE.- Cuando el Cliente al recibir por parte de la Gerencia Regional un material, observa que se encuentra in completo.

TEXTO:

1.- El Supervisor de Almacén una vez -- que tiene en su poder las copias 4 y 5 - de la remisión factura, procede a anexar les, un juego de formas de reclamación - de material en original y 3 copias, y solicita a una línea transportista: sús ser vicios para la entrega de material al --

APROBADO POR: GCIA. COMERCIAL | EMITIDO POR: GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE: MPSF-07
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	PROCEDIMIENTO	HOJA : 2/5

**SISTEMA DE FACTURACION
ELABORACION Y MANEJO DE RECLAMACION DE MATERIAL**

Cliente.

2.- El transportista una vez que ha sido contratado, recibe el material amparado - en la remisión-factura, así como las copias 4 y 5 de la misma, y el juego de formas de reclamación de material, y procede a la entrega del material al Cliente.

3.- El Cliente al recibir el material, - verifica con base a la remisión-factura, que éste se encuentre completo y en buen estado.

Si no existe ninguna anomalía en el material, firma la copia 4 de la remisión-factura y al juego completo de reclamación de material, le anota la leyenda de "Cancelado".

En caso de encontrarse material faltante o averiado, firma la copia 4 de la remisión-factura y procede a vaciar todos los datos del material faltante o averiado en la forma de reclamación de material. (Ver forma SFR 07).

En cualquiera de los dos casos, entrega - todo el juego al transportista y solo conserva la copia 3 de la reclamación de material, y la copia 5 de la remisión-factura.

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	MPSF-07
	PROCEDIMIENTO	HOJA : 3/5

**SISTEMA DE FACTURACION
ELABORACION Y MANEJO DE RECLAMACION DE MATERIAL**

ra para su control interno.

4.- El transportista, en la forma de reclamación de material, anota las observaciones que considere pertinentes.

Al regresar a la Gerencia Regional, entrega al Jefe Administrativo toda la documentación.

5.- El Jefe Administrativo al recibir la remisión factura y la reclamación de material, observa si ésta última se encuentra cancelada o nó.

En caso de haberse cancelado, la archiva junto con la remisión-factura.

En caso de haberse llenado, la analiza, y si es razonable el importe de ésta, elabora y envía cheque nominativo al Cliente, reportando al Departamento de Contabilidad México, los gastos efectuados por éste concepto, junto con el original de la reclamación de material, a fin de que se efectúen las aplicaciones contables correspondientes y sea archivada posteriormente.

La copia 1 de la reclamación de material la turna al Departamento de Facturación

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO - MEX. S.A.	CLAVE: MPSF-07
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 4/5

SISTEMA DE FACTURACION
ELABORACION Y MANEJO DE RECLAMACION DE MATERIAL

México, para efectos de provisión de material dañado en tránsito.

Conserva la copia 2 para cualquier aclaración posterior.

En caso de que existan dudas sobre lo reclamado, turna la copia 2 al Promotor de Ventas, conservando el original y la copia 1 momentáneamente.

6.- El Promotor de Ventas verifica físicamente el material que se ha reportado como averiado, y en base a lo observado anota en la copia 2 las observaciones necesarias y turna al Jefe Administrativo la misma para que continúe con los trámites.

7.- El Jefe Administrativo al recibir la copia 2 de reclamación de material, la anexa al resto del juego y toma una decisión, basándose en el reporte que presenta el Promotor de Ventas.

Si no se acepta se anota la leyenda de -- "Cancelado".

Si se acepta, se elabora y envía cheque nominativo al Cliente, reportando al Departamento de Contabilidad México, los gastos

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	MPSF-07
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 5/5

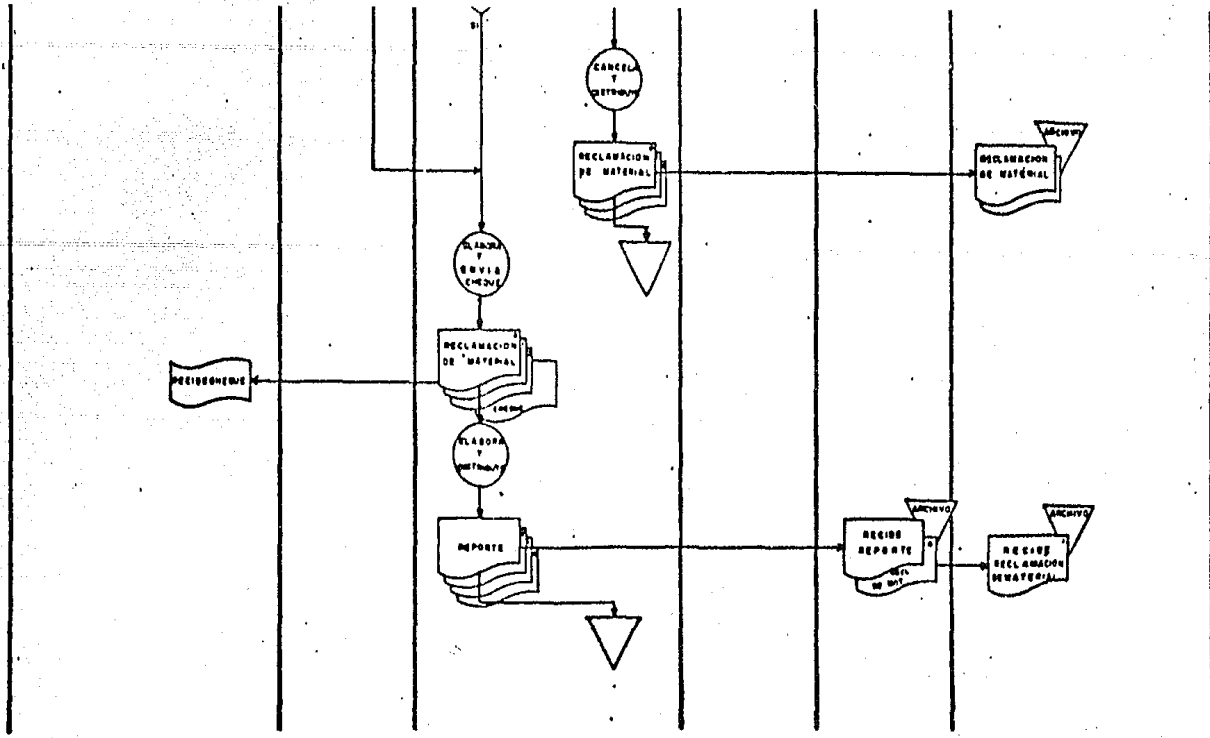
**SISTEMA DE FACTURACION
ELABORACION Y MANEJO DE RECLAMACION DE MATERIAL**

en la manera que se indica en el punto -
5.

La distribución de la forma sigue el mis
mo procedimiento que se indica en el pun-
to 5.

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA REL. IND.



	ASBESTO - MEX. S.A.	CLAVE:
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	ORGANIZACION	HOJA:

Instructivo para el Manejo de Formas.

APROBADO POR.: GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR.: GCIA. REL. IND.

	ASBESTO - MEX. S.A.	CLAVE:
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFP-01
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 1/6

**SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS**

- I.- NOMBRE DE LA FORMA: PEDIDO.
- II.- CLAVE NUMERICA: SFP - 01
- III.- OBJETO DE LA FORMA: Tener un control de los materia-- les solicitados a crédito por -- los Clientes.
- IV.- QUIEN LO ELABORA: La Secretaria.
- V.- PERIODICIDAD: Cada que sea so- licitado, venta de material a -- crédito a la Ge- rencia Regional.
- VI.- FORMULARIO:
- 1.- Pedido Número.
Este número es preimpreso y progresi- vo para su control.
 - 2.- Fecha.
Día, mes y año en que se elabora el - pedido.
 - 3.- Aprobación Número.
Mencionar el número de aprobación, - cuando exista alguna condición espe-

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL EMITIDO POR : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFP-01
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 2/6

**SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS**

cial de venta.

4.- Vendido a.

Nombre y/o razón social del Cliente.

5.- Clave.

Número de cuenta del Cliente.

6.- Consignado a.

Nombre de la persona a quién se consigna el material, en caso de ser -- el mismo Cliente, se anotará la leyenda "mismos".

7.- Forma de Entrega.

Especificar si el material se surtirá en forma total o parcial.

8.- Vía de Embarque.

a).- Anotar "Recoger" cuando el ---- cliente recoge el material.

b).- Anotar "Enviar" cuando se envíe al Cliente el material.

9.- Por conducto de.

Anotar el nombre de la persona que actúe como intermediario entre la - Compañía y el Cliente, si es que es-

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL EMITIDO POR : GCIA REL IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE:
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SEF-01
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 3/6

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

te existe.

En los demás casos se dejará en blanco.

10.- Pedido Cliente o Solicitud Número.

Anotar el número de solicitud u oficio del cliente, en los demás casos se dejará en blanco.

11.- Instrucciones Especiales.

Anotar todo tipo de instrucciones especiales si es que existen, en los demás casos se dejará en blanco.

12.- Condiciones de Crédito.

Especificar la forma en que se hará el pago y el plazo correspondiente, si existe algún anticipo indicar número de volante de ingreso, si opera con carta de crédito, anotar el número correspondiente.

13.- Clave.

Anotar la cantidad de material solicitado.

14.- Cantidad.

Precisar la cantidad de material solicitado.

APROBADO POR: GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR: GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFP-01
	PROCEDIMIENTO	HOJA:4/6

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

citado.

15.- Descuento.

Anotar el porcentaje de descuento a otorgar de acuerdo a la política de descuentos vigente.

16.- Precio Unitario.

Anotar el precio unitario del material solicitado de acuerdo a la lista de precios vigente.

17.- Descripción.

Anotar la descripción del producto de acuerdo a la clave del material.

18.- Importe.

Anotar el importe del material con su respectivo 4% de Impuesto Sobre Ingresos Mercantiles.

19.- Total.

Anotar la suma total del material solicitado y el importe total del mismo.

20.- Autorizó.

Nombre y firma del Jefe Administra-

APROBADO POR: GCIA COMERCIAL EMITIDO POR: GCIA REL IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE: SFP-01
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	PROCEDIMIENTO	HOJA :5/6

**SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS**

tivo, Supervisor de Crédito y Cobranzas.

VII.- COPIAS Y DISTRIBUCION.

Original

Cliente.

Quien procede a conservar la para aclaraciones posteriores.

Copia 1

Departamentos de Pedidos - México.

Quien procede a conservarla para efectos de control del material solicitado. Para consecutivo numérico.

Copia 2

Departamento de Facturación México.

Quien procede a compararla contra remisión-facturas. Para consecutivo numérico.

Copia 3

Supervisor de Crédito y Co-

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR.: GCIA. REL. IND

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFP-01
	PROCEDIMIENTO	HOJA : 6/6

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

branzas.

Quien procede a conservar-
la para efectos de compro-
bación de créditos autori-
zados. Para consecutivo -
numérico.

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL EMITIDO POR : GCIA. REL. IND.



ASBESTO - MEX S.A.

REG. FED. CAUS. AME - 700121

CED. EMP. 50005

REG. CAM. NAL. IND. TRANS. 04850

REG. I.M.S.S. 02040608

PEDIDO

No.

ORIGINAL

F E C H A			APROBACION No.
DIA	MESES	AÑO	
VENDIDO A:		CLAVE:	
CONSIGNADO A:		FORMA DE ENTREGA:	
VIA DE EMBARQUE:		POR CONDUCTO DE:	
PEDIDO CLIENTE O SOLICITUD No.			
INSTRUCCIONES ESPECIALES:			

CONDICIONES DE CREDITO			V.I. No.	C.C.		
clave	cantidad	desc.	precio unitario	descripci3n	importe	
TOTAL				TOTAL		\$

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE: SFRF-02
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 1/5

**SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS**

- I.- NOMBRE DE LA FORMA: REMISION-FACTURA.
- II.- CLAVE NUMERICA: SFRF - 02
- III.- OBJETO DE LA FORMA: Tener un control de las ventas efectuadas a los Clientes.
- IV.- QUIEN LA ELABORA: El Supervisor de Embarques y Facturación.
- V.- PERIODICIDAD: Diariamente.
- VI.- FORMULARIO:
- 1.- Remisión Factura Número.
Este número es progresivo y preimpreso para su control.
 - 2.- Cliente.
En el cuadro superior anotar el número de cuenta del Cliente y en el espacio el nombre y/o razón social, así como la dirección del mismo.
 - 3.- Consignado a.
Nombre de la persona a quien se consigna el material, en caso de ser el mismo Cliente, se anotará la leyenda "mismos".

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL EMITIDO POR. : GCIA. REL. IND.


	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFRF-02
	PROCEDIMIENTO	HOJA:2/5

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

- 4.- Fecha.
Día, mes y año en que se elabora la remisión-factura.
- 5.- Número de Pedido.
Anotar el número de pedido otorgado por la Gerencia Regional, en caso - de ventas contado se dejará en blanco.
- 6.- Condiciones de Venta.
Anotar una "X" en el cuadro correspondiente según se trate de:
C = Contado
CR= Crédito
AN= Anticipado
- 7.- Vía de Embarque.
 - a).- Anotar "Recoger" cuando el -- cliente recoja el material.
 - b).- Anotar "Enviar" cuando se en- víe al cliente el material.
- 8.- Pedido Cliente.
Anotar el número de solicitud u ofi cio del Cliente si es que existe, , en los demás casos se dejará en -- blanco.
- 9.- Condiciones de Crédito.
Especificar la forma en que se hará

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR: GCIA REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE:
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFRF-02
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 3/5

**SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS**

el pago y el plazo correspondiente, si se trata de algún anticipo o de alguna venta de contado indicar número de volante de ingreso, si opera con carta de crédito anotar el número correspondiente.

- 10.- Cantidad.
Precisar la cantidad de material vendido.
- 11.- Clave.
Anotar la clave del material vendido.
- 12.- Sin Cargo.
Anotar con una "X" el material que vaya sin cargo para el cliente.
- 13.- Precio Unitario.
Anotar el precio Unitario del material vendido de acuerdo a la lista de precios vigente.
- 14.- Descuento.
Anotar el porcentaje de descuento otorgado, de acuerdo a la política de descuentos vigente.
- 15.- Descripción.
Anotar la descripción del producto de acuerdo a la Clave del material.
- 16.- Importe.
Anotar el importe del material con su respectivo 4% de Impuesto Sobre Ingre

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE : SFRF-02
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 4/5

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

sos Mercantiles.

17.- Total.

Anotar la suma total del material -
vendido y el importe total del mis-
mo.

18.- Cliente.

Nombre y firma del Cliente.

VII.- COPIAS Y DISTRIBUCION.

Original

Cliente.

Para efectos de comproba-
ción de la compra del ma-
terial.

Copia 1

Supervisor de Crédito y -
Cobranzas.


Para efectos de su regis-
tro en la cartera de clien-
tes y su consecutivo fis-
cal.

Copia 2

Supervisor de Embarques y
Facturación.

APROBADO POR : GCIA COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA REL IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFRF-02
	PROCEDIMIENTO	HOJA : 5/5

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

Copia 3: Para consecutivo numérico.

Departamento de Factura---
ción México.

Para efectos de registro--
en la computadora y compa-
ración contra listados au-
xiliares. Para consecuti-
vo numérico.

Copia 4

Jefe Administrativo.

Para consecutivo numérico.

Copia 5

Cliente.

Para efectos de comproba---
ción personal.

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA. REL. IND.



ASBESTO - MEX S.A.

REG. FED. CAUS. AME - 700121

CED. EMP. 50005

REG. CAM. NAL. IND. TRANS. 04850

REG I.M.S.S. 02040608

REMISION FACTURA

No.

CLIENTE

CONSIGNADO A:

FECHA			NUMERO PEDIDO	CONDICIONES DE CREDITO			VIA DE EMDARQUE			
DIA	MES	AÑO		C.	CR	AN				
PEDIDO CLIENTE			CONDICIONES DE CREDITO			V.I.No.	C.F.	C.C.	30 60 90	OTRO
INSTRUCCIONES ESPECIALES									EFFECTIVO	

CANTIDAD	CLAVE	S/C	PRECIO UNITARIO	DESC.	DESCRIPCION	IMPORTE

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFVI-03
	PROCEDIMIENTO	HOJA:1/7


SISTEMA DE FACTURACION

INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

- I.- NOMBRE DE LA FORMA: Volante de Ingreso.
- II.- CLAVE NUMERICA: SFVI 03.
- III.- OBJETO DE LA FORMA: Servir como elemento de comprobación y control de todos los ingresos recibidos por la Gerencia Regional y derivados de pagos de --- terceras personas.
- IV.- QUIEN LA ELABORA: La Secretaria.
- V.- PERIODICIDAD: Diariamente.
- VI.- FORMULARIO:
- 1.- Volante de Ingreso Número.
Este número es preimpreso y progresivo para su control.
 - 2.- Recibimos de.
Nombre de la persona que efectúa el pago.
 - 3.- Fecha.
Día, mes y año en que se elabora el volante de ingreso.

APROBADO POR : GCIA COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA REL IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE:
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFVI-03
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 2/7

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

- 4.- La Cantidad de.
Importe del volante de ingreso en --
número y letra.
- 5.- Para Abono de la cuenta número.
Número de cuenta de la persona que -
origina el pago.
- 6.- De.
Nombre y/o razón social de la perso-
na que origina el pago.
- 7.- Por Concepto de.
Descripción de la causa o motivo del
pago.
- 8.- En los siguientes Documentos.
Número de cheques y nombre de la Ins-
titución a que pertenecen.
- 9.- Importe.
Cantidad amparada en los cheques.
- 10.- Total de Documentos.
Anotar el Importe total liquidado en
cheques.
- 11.- Efectivo.

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR. : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFVI-03
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 3/7

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

Anotar el importe liquidado en efectivo.

12.- Total.

Anotar el importe total liquidado - en cheques y efectivo.

13.- Documento.

Anotar el número de remisión-factura que se liquida.

14.- Factura.

Anotar el número de remisión-factura que se liquide.

15.- Número de Pedido.

Anotar el número de pedido que se liquide, siempre y cuando sea pago por anticipado.

16.- Importe.

Anotar el importe de las notas de - cargo, letras de cambio, pagaré, re misión-factura o pedido según sea - el caso.

17.- Clave.

En todos los casos anotar la clave

APROBADO POR: GCIA COMERCIAL

EMITIDO POR: GCIA REL IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE:
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFVI-03
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 4/7

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

04 (para efectos de registro de la -
computadora).

18.- Aplicación Contable.

En éste espacio se anotará la aplica-
ción contable que se le vaya a dar -
al volante de ingreso así como los -
importes a afectar tanto en el debe
como en el haber. Así tenemos:

a).- Si se trata de pagos de letras
de cambio o pagares, la aplica-
ción contable es:

Número y Nombre de la cuenta debe : haber.

1102	Bancos	\$1 000	
1202	Documentos por cobrar		\$1 000

b).- Sí se trata de pagos de remisión
factura o notas de cargo, la ---
aplicación contable es:

Número y Nombre de la cuenta debe haber

1102	Bancos	\$ 2000	
1201	Clientes		\$ 2000

c).- Si se trata de pagos anticipados
de pedidos, la aplicación conta-
ble será:

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR. : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFVI-03
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 5/7

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

Número y nombre de la cuenta debe haber

1102	Bancos	\$ 3000	
2120	Anticipo de clientes		\$ 3000

d).- Si se trata de reembolsos por anticipos otorgados a empleados, la aplicación contable es:

Número y nombre de la cuenta debe haber

1102	Bancos	\$ 4000	
1802	Gastos por Justificar (nombre del empleado)		\$ 4000

e).- Si se trata de pagos varios de empleados, la aplicación contable es:

Número y nombre de la cuenta debe haber

1102	Bancos	\$ 5000	
1207	Deudores diversos		\$ 5000

f).- Si se trata de pagos por cheques devueltos, la aplicación contable es:

Número y nombre de la cuenta debe haber

1102	Bancos	\$ 6000	
1208	Cheques devueltos		\$ 6000

APROBADO POR: GCIA COMERCIAL

EMITIDO POR: GCIA REL IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE:
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFVI-03
	PROCEDIMIENTO	HOJA 6/7

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

19.- Firma y sello del Cajero.

Se anotará el nombre de la secretaria y el sello de recibido por parte de la Gerencia Regional.

20.- Depósito número.

Se anotará el número de depósito bancario que corresponda, para efectos de control, éste llevará un número consecutivo.

VII.- COPIAS Y DISTRIBUCION.

Original

Cliente, Empleado o Supervisor de Crédito y Cobranzas.
Para efectos de comprobación.

Copia 1

Departamento de Facturación México.
Para efectos de registro en la computadora y comparación contra listados auxiliares. Para consecutivo numérico.

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFVI-03
	PROCEDIMIENTO	HOJA:7/7

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

Copia 2

Departamento de Contabilidad México.

Para efectos de registro en la contabilidad de la Compañía. Para consecutivo numérico.

Copia 3

Gerencia Regional de Ventas.

Para efectos de comprobación de los ingresos recibidos para aclaraciones -- posteriores. Para consecutivo numérico.

APROBADO POR : GCIA COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA REL IND.



ASBESTO - MEX S.A.

VOLANTE DE INGRESO

No.

REG. FED. CAUS. AME - 700121

CED. EMP. 50005

REG. CAM. NAL. IND. TRANS. 04850 REG I.M.S.S. 02040608

REÇIBIMOS DE :	DIA MES AÑO
LA CANTIDAD DE :	
PARA ABONO EN LA CUENTA	
DE	
POR CONCEPTO DE :	

EN LOS SIGUIENTES DOCTOS.	IMPORTE	DOCTO.	FACTURA	No. PEDIDO	IMPORTE	CVE.
TOTAL DOCUMENTOS						
EFFECTIVO						
TOTAL						
APLICACION CONTABLE			FIRMA Y SELLO DEL CAJERO		DEPOSITO No.	
NUMERO DE CUENTA	DEBE	HABER				

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE:
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFNCR-04
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 1/7

**SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS**

- I.- NOMBRE DE LA FORMA: Nota de Crédito.
- II.- CLAVE NUMERICA: SFNCR - 04
- III.- OBJETO DE LA FORMA: Uniformar el manejo de créditos a clientes por las causas establecidas en el Procedimiento.
MPSF - 04.
- IV.- QUIEN LA ELABORA: El Supervisor de - Embarques y Facturación.
- V.- PERIODICIDAD: Cada que sea solicitada al Jefe Administrativo.
- VI.- FORMULARIO:
- 1.- Nota de Crédito Número.
Este número es preimpreso y progresivo para su control.
 - 2.- Fecha.
Día, mes y año en que se elabora la nota de crédito.
 - 3.- Pedido.
Anotar el número de pedido amparado -

APROBADO POR: GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR.: GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFNCR-04
	PROCEDIMIENTO	HOJA:2/7

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

en la remisión-factura afectada por la nota de crédito en caso de no -- existir, se dejará en blanco.

4.- Pedido Cliente.

Anotar el número de solicitud u oficio del cliente si es que existe, - si no se deja en blanco.

5.- Bueno por.

Anotar el importe total de la nota de crédito.

6.- Protección del importe de la nota - de Crédito.

(se imprimirá con protectora de cheques).

7.- Clave.

Número de cuenta del cliente.

8.- A favor de.

Nombre y/o razón social del cliente.

9.- Descripción.

Se anotará en forma detallada el motivo por el cual se origina la nota de crédito indicando la documentación correspondiente.

APROBADO POR : GCIA COMERCIAL EMITIDO POR : GCIA REL IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE:
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFNCR-04
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 3/7

**SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS**

10.- Clave del Movimiento.

- a).- Ventas.- Se anotará la clave -- (01), siempre y cuando se trate de cancelación de remisión-factura o precios equivocados (ver Procedimiento MPSF 04).
- b).- Descuentos.- Se anotará la clave (15) siempre y cuando se trate de descuentos omitidos o descuentos especiales. (Ver Procedimientos MPSF 04).
- c).- Devoluciones.- Se anotará la -- clave (13) siempre y cuando se -- trate de devoluciones de mate-- rial (ver Procedimiento MPSF 04)
- d).- Bonificaciones.- Se anotará la -- clave (14) siempre y cuando se -- trate de bonificaciones especia-- les (ver Procedimiento MPSF 04).

11.- Clave.

En caso de cancelación de remisión--- factura se dejará en blanco y se anexará a la nota de crédito el documento.

En caso de descuentos omitidos o espe-- ciales, se anotará la clave de mate--

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFNCR-04
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 4/7

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

rial que tenga mayor importe de venta en la remisión-factura.

En caso de devoluciones de material, se anotará la clave del material que sea objeto de la devolución.

En caso de bonificaciones, se anotará la clave del material que tenga mayor importe de venta en la remisión-factura.

12.- Cantidad.

Precisar la cantidad de material a afectar sólo en los casos de cancelación de remisión-factura o devoluciones de material, en los demás casos se dejará en blanco.

13.- Sin Cargo.

Anotar una "X", el material que vaya sin cargo para el cliente y siempre que exista movimiento de material.

14.- Porcentaje.

En caso de descuentos se anotará el porcentaje a afectar.

En casos de devoluciones el mate---

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE: SFNCR-04
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 5/7

**SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS**

rial se anotará el descuento otorgado sobre el material devuelto, en los demás casos se dejará en blanco.

15.- Precio Unitario.

En casos de cancelación de remisión-factura se anotará la suma total de precios unitarios amparados en la misma.

En caso de devoluciones de material se anotará el precio unitario sobre el material devuelto, en los demás casos se dejará en blanco.

16.- Descripción.

Anotar la descripción del producto de acuerdo a la clave del material.

17.- Importe.

Anotar el importe del documento con su respectivo 4% de Impuesto Sobre Ingresos Mercantiles.

18.- Total.

Anotar la suma de cantidad de material y precios unitarios (cuando sea el caso) así como el importe total del documento.

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR. : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFNCR-04
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 6/7

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

19.- A pagar o Uso contable.

Anotar con una "X" la aplicación que se le dió al crédito.

20.- Cheque número.

Anotar el número de cheque con que se liquidó el importe de la nota de crédito, siempre y cuando éste haya tenido la aplicación a "pagar".

21.- Cuenta Auxiliar Número.

Anotar el número de cuenta auxiliar que haya sido objeto de la aplicación, siempre y cuando se refiera a "uso contable".

22.- Asbesto - Méx, S.A.

Nombre y firma del Jefe Administrativo.

VII.- COPIAS Y DISTRIBUCION.

Original

Cliente.

Para efectos de control personal y para aclaraciones posteriores.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE: SFNCR-04
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	PROCEDIMIENTO	HOJA 7/7

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

Copia 1

Supervisor de Crédito y Co
branzas.

Para efectos de su regis--
tro en la cartera de clien
tes y su consecutivo fis--
cal.

Copia 2

Departamento de Factura---
ción México.

Para efectos de registro -
en la computadora y compa
ración contra listados au
xiliares. Para su consecu
tivo numérico.

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR. : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFNC-05
	PROCEDIMIENTO	HOJA : 1/7

**SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS**

- I.- NOMBRE DE LA FORMA: Nota de Cargo.
- II.- CLAVE NUMERICA: SFNC - 05.
- III.- OBJETO DE LA FORMA: Uniformar el manejo de cargos a -- clientes por las -- causas establecidas en el procedimiento MPSF - 05.
- IV.- QUIEN LA ELABORA: El Supervisor de -- Embarques y Factura ción.
- V.- PERIODICIDAD: Cada que sea solici tado al Jefe Admi-- nistrativo.
- VI.- FORMULARIO.
- 1.- Nota de Cargo Número.
Este número es preimpreso y progresivo para su control.
 - 2.- Fecha.
Día, mes y año en que se elabora la nota de cargo.
 - 3.- Pedido.
Anotar el número de pedido amparado

APROBADO POR: GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR: GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE:
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFNC-05
	PROCEDIMIENTO	HOJA :2/7

**SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS**

en la remisión-factura afectada por la nota de cargo, en caso de no --- existir se dejará en blanco.

4.- Pedido Cliente.

Anotar el número de solicitud u oficio del cliente si es que existe, -- en los demás casos se dejará en blanco.

5.- Bueno Por.

Anotar el Importe total de la nota de cargo.

6.- Protección del Importe de la nota de cargo.

(se imprimirá con protector de cheques).

7.- Clave.

Número de cuenta del cliente.

8.- A cargo de.

Nombre y/o razón social del cliente.

9.- Descripción.

Se anotará en forma detallada, el motivo por el cual se origina la nota,

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFNC-05
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 3/7

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

indicando la documentación correspondiente.

10.- Clave del movimiento.

a).- Cancelación de nota de crédito. Se anotará la clave 02 (ver -- Procedimiento MPSF 06).

b).- Descuentos.- Se anotará la clave 02. (ver Procedimiento MPSF 05).

c).- Precios.- Se anotará la clave 02. (ver Procedimiento MPSF 05).

d).- Intereses.- Se anotará la clave 02. (ver Procedimiento MPSF 05).

11.- Clave.

En caso de cancelación de nota de Crédito, se dejará en blanco y se anexará la nota de cargo el documento.

En caso de descuentos erróneos se anotará la clave de material que -- tenga mayor importe de ventas en la remisión-factura.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE:
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFNC-05
	PROCEDIMIENTO	HOJA 4/7

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

En caso de precios equivocados se --
anotará la clave de material que sea
objeto del error.

En caso de interés moratorio se ano-
tará la clave de material que tenga-
mayor importe de ventas en la remi-
sión-factura.

12.- Cantidad.

Sí se trata de cancelación de nota -
de crédito, que involucre movimiento
de material se anotará la cantidad -
del mismo.

En los demás casos se dejará en blan-
co.

13.- Sin Cargo.

Anotar con una "X", el material que
vaya sin cargo para el cliente y, -
siempre y cuando exista movimiento
de material.

14.- Porcentaje.

En caso de descuentos erróneos se --
anotará el porcentaje de descuento -
a afectar, en los demás casos se de-
jará en blanco.

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR. : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFNC-05
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 5/7

**SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MÀNEJO DE FORMAS**

15.- Precio Unitario.

En caso de precios erróneos se anotará el importe del precio erróneo, en los demás casos se dejará en blanco.

16.- Descripción.

Anotar la descripción del producto de acuerdo a la clave del material.

17.- Importe.

Anotar el importe del documento con su respectivo 4% de Impuesto Sobre Ingresos Mercantiles.

18.- Total.

Anotar la suma de cantidad de material y precios unitarios (cuando sea el caso), así como el importe total de documentos.

19.- A Pagar o Uso Contable.

Anotar una "X" a la aplicación que se le dió al crédito.

20.- Cheque Número.

Anotar el número de cheque con que se liquidó el importe del volante -

APROBADO POR: GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR: GCIA REL IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE:
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFNC-05
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 6/7

**SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS**

de ingreso.

21.- Cuenta Auxiliar Número.

Anotar el número de cuenta auxiliar que haya sido objeto de la aplicación, siempre y cuando se refiera a "uso contable".

22.- Asbesto - Méx, S.A.

Nombre y firma del Jefe Administrativo.

VII.- COPIAS Y DISTRIBUCION.

Original

Cliente

Para efectos de control --
personal y aclaraciones --
posteriores.

Copia 1

**Supervisor de Crédito y Co
branzas.**

Para efectos de su registro
en la cartera de clientes
y su consecutivo fiscal.

Copia 2

**Departamento de Factura---
ción México.**

APROBADO POR: GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR.: GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFNC-05
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 7/7

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

Para efectos de registro en la computadora y comparación contra listados auxiliares. Para consecutivo numérico.

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL | EMITIDO POR : GCIA. REL. IND.



ASBESTO - MEX S.A.

NOTA DE CARGO
No. _____

REG. FED. CAUS. AME-700121 CED. EMP.- 50005 ORIGINAL
REG. CAM. NAL. IND. TRANS. 04850 REG. I.M.S.S. 02040608

F E C H A	P E D I D O	P E D I D O C L I E N T E	B U E N O P O R:

A CARGO DE:

CANCELACION DE ROTA DE CREDITO*	DESCUENTOS	PRECIOS	INTERESES

CLAVE	CANTIDAD	S/CGO.	%	UNITARIO	DESCRIPCION	IMPORTE
TOTAL		TOTAL			TOTAL	

A COBRAR

VOLANTE DE INGRESOS No. _____

USO CONTABLE

CTA. AUXILIAR No. _____

ATENTAMENTE

ASBESTO - MEX S.A.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE: SFCEV-06
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 1/6

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

- I.- NOMBRE DE LA FORMA: Aprobación de Condiciones Especiales de Venta.
- II.- CLAVE NUMERICA: SFCEV - 06
- III.- OBJETO DE LA FORMA: Servir como elemento de control de todas aquellas condiciones de venta que se salgan de lo establecido, en la política normal de Ventas.
- IV.- QUIEN LO ELABORA: El Jefe Administrativo.
- V.- PERIODICIDAD: Cada que sea solicitada alguna condición de venta especial a la Gerencia Regional.
- VI.- FORMULARIO:
- 1.- Aprobación Número.
Este es preimpreso y progresivo para su control.
 - 2.- Fecha.

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR.: GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFCEV-06
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 2/6

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

Día, mes y año en que se elabora la aprobación.

3.- Por Unica vez, o Hasta nuevo Aviso.

Anotar con una "X" en ese cuadro correspondiente a la modalidad de la operación, según se trate.

4.- Pedido Número.

Anotar el número de pedido que ampare la operación.

5.- Importe.

Anotar el importe del pedido que ampare la operación.

6.- Cancela Aprobación Número.

Anotar el número de aprobación que quede cancelada siempre y cuando exista, en caso contrario se dejará en blanco.

7.- Contrato de Comisión Mercantil Número.

Anotar el número de contrato de comisión mercantil del comisionista siempre y cuando la operación se trate de comisión a terceras personas, en los demás casos se dejará en --

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL | EMITIDO POR : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFCEV-06
	PROCEDIMIENTO	HOJA :3/6

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

blanco.

8.- Cliente.

Clave y nombre o razón social del -
cliente.

9.- Descuento total.

Anotar el porcentaje de descuento -
total que vaya a existir en la ope-
ración, siempre y cuando se trate -
de esto la operación, en los demás -
casos se dejará en blanco.

10.- Descuento en Factura.

Anotar el porcentaje de descuento --
que vaya a aparecer en la remisión--
factura siempre, y cuando se trate -
de esto la operación, en los demás -
casos se dejará en blanco.

11.- Comisión a.

Nombre y/o razón social de la perso-
na a quien se le otorgará la comi---
sión, siempre y cuando se trate de es-
to la operación, en los demás casos -
se dejará en blanco.

12.- Porcentaje.

Anotar el porcentaje de comisión que

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFCEV-06
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 4/6

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

se vaya a otorgar.

13.- Responsable del pago.

a).- Cliente.- Si se trata del mismo cliente punto (8), se anotará la leyenda "mismos".

b).- Otro.- Si se trata de otra -- persona a la indicada en el -- punto (8), se anotará el Nom-- bre y/o razón social de la mis-- ma.

14.- Condiciones de Pago.

Se anotará con una "X" la forma de -- pago ya sea anticipado, contra factu-- ra o a crédito (30, 60 ó 90 días).

15.- La Comisión debe.

Se anotará con una "X" siempre y -- cuando se trate de esto la opera--- ción, en los demás casos se dejará en blanco.

16.- Observaciones.

En este renglón se anotaran todo ti po de observaciones que se requie-- ran, y que no se encuentren inclui-- das en la misma.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE: SFCEV-06
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	PROCEDIMIENTO	HOJA :5/6

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

17.- Tipo de Material.

Anotar con detalle el tipo de material que ampara la operación.

18.- Gerente Regional de Ventas.

Nombre y firma de la persona que origina la aprobación.

19.- Gerente de Ventas Foráneas.

Nombre y firma de la persona que autoriza la aprobación.

VII.- COPIAS Y DISTRIBUCION.

Original

Departamento de Facturación México.

Para efectos de comparación contra documentación emitida por la operación especial. Para consecutivo numérico.

Copia 1

Gerencia Regional de Ventas.

Para efectos de anotaciones en la documentación emitida por la operación especial. Para consecutivo numérico.

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR.: GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFCEV-06
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 6/6

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

Copia 2

Gerencia de Ventas Forá--
neas.

Para aclaraciones poste--
riores. Para consecutivo
numérico.

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA REL IND.



ASBESTO-MEX S.A.

**APROBACION
DE CONDICIONES ESPE-
CIALES DE VENTA**

REG. FED. CAUS AME 700121

CED. EMP. 50005

REG. CAM.-NAL. IND. TRANS. 04850

REG. I.M.S.S. 02040608

APROBACION No. _____

FECHA _____

POR UNICA VEZ PEDIDO No. _____ IMPORTE _____

HASTA NUEVO AVISO CANCELA APROBACION No. _____
CONTRATO DE COM. MERC.No. _____

CLIENTE _____

DESCUENTO TOTAL _____% DESCUENTO EN FACTURA _____%

COMISION A: _____ DEL _____%

RESPONSABLE DEL PAGO A CLIENTE _____
 B OTRO _____

CONDICIONES DE PAGO A ANTICIPADO C/FACTURA
 B A CREDITO 30 60 90

LA COMISION DEBE PAGARSE

OBSERVACIONES _____

TIPO DE MATERIAL _____

GERENTE REGIONAL DE VENTAS
ORIGINO

GERENTE VENTAS FORANEAS
Vo. Bo.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE: SFR-07
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 1/5

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

- I.- NOMBRE DE LA FORMA: Reclamación de material.
- II.- CLAVE NUMERICA: SFR 07
- III.- OBJETO DE LA FORMA: Servir como elemento de control de -- las reclamaciones -- de material que -- efectúan los Clientes.
- IV.- QUIEN LA ELABORA: Cliente.
- V.- PERIODICIDAD: Cada que es recibido por parte de un Cliente material -- averiado y lo faltante.
- VI.- FORMULARIO.
- 1.- Reclamación número.
Este número es preimpreso y progresivo para su control.
 - 2.- En la ciudad de.
Anotar la dirección del Cliente o destinatario.
 - 3.- Fecha.

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR. : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFR-07
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 2/5

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

- Día, mes y año en que se recibe el material.
- 4.- Por nuestro Cliente.
Clave y nombre o razón social del Cliente.
- 5.- Talón de embarque número.
Anotar el número de talón de embarque de la línea transportista.
- 6.- Remisión-factura número.
Anotar el número de remisión-factura que ampara el material.
- 7.- Pedido número.
Anotar el número de pedido amparado en la remisión-factura. En caso de no existir se dejará en blanco.
- 8.- Por conducto de.
Anotar el nombre o razón social de la línea transportista.
- 9.- Camión placas.
Anotar el número de placas del camión transportista.
- 10.- Resultando roto y lo faltante.

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE:
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFR-07
	PROCEDIMIENTO	HOJA :3/5

**SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS**

Anotar con una "X" el resultado en -
que se encuentra el material.

11.- Cantidad.

Precisar la cantidad de material ave-
riado y lo faltante.

12.- Clave.

Anotar la clave del material averia-
do y lo faltante según esté indicada
en la remisión-factura.

13.- Precio unitario.

Anotar el precio unitario del mate-
rial averiado y lo faltante según es-
té indicado en la remisión-factura.

14.- Descuento.

Anotar el porcentaje de descuento so-
bre el material averiado y lo faltan-
te según esté indicado en la remi-
sión-factura.

15.- Descripción.

Anotar la descripción del material -
averiado y lo faltante de acuerdo a
la clave del mismo.

16.- Importe.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFR-07
	PROCEDIMIENTO	HOJA:4/5

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

Anotar el importe del material avariado y lo faltante con su respectivo 4% de impuesto sobre ingresos mercantiles.

17.- Total.

Anotar la cantidad total de material avariado y lo faltante así como el importe total del mismo.

18.- Observaciones.

Aquí se detallará en forma completa y clara el estado en que se encuentre el material y se indicará cual de éste no fue recibido por el Cliente.

19.- Firmas.

Nombres y firmas del Cliente, chofer, dos testigos, así como del Jefe Administrativo y del Promotor de Ventas.

VII.- COPIAS Y DISTRIBUCION.


Original

Departamento de Contabilidad México.

Para registros contables

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE:
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFR-07
	PROCEDIMIENTO	HOJA :5/5

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS


- Copia 1
- de los gastos en la Gerencia Regional.
- Departamento de Facturación México.
- Para efectos de provisión de material dañado en tránsito. Para consecutivo numérico.
- Copia 2
- Jefe Administrativo.
- Para justificación de los gastos efectuado por este concepto. Para aclaraciones posteriores. Para consecutivo numérico.
- Copia 3
- Cliente.
- Para efectos de comprobación personal.
- Para aclaraciones posteriores.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFCVI-08
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 1/4

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

- I.- NOMBRE DE LA FORMA: Carátula de procesamiento de datos para volantes de ingreso.
- II.- CLAVE NUMERICA: SFCVI 08
- III.- OBJETO DE LA FORMA: Servir como elemento de control de los volantes de ingreso incorporados a la computadora.
- IV.- QUIEN LA FORMULA: El Supervisor de Embarques y Facturación.
- V.- PERIODICIDAD: Diariamente.
- VI.- FORMULARIO:
- 1.- Folio.
Este número es preimpreso y progresivo para su control.
 - 2.- Clave.
Anotar la clave 04 para efectos de registro en la computadora.
 - 3.- Gerencia Regional de Ventas.
Anotar el nombre de la Gerencia Regional que ampare la carátula.

APROBADO POR: GCIA COMERCIAL EMITIDO POR: GCIA REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE: SFCVI-08
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	PROCEDIMIENTO	HOJA 2/4

**SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS**

4.- Ruta.

Anotar el número de ruta asignada a cada Gerencia Regional.

Gerencia Regional	Ruta
Guadalajara	01
Saltillo	02
Hermosillo	03
Villahermosa	04
Mérida	05

5.- Total de documentos.

Anotar la cantidad de volantes de ingreso que ampara la carátula, así como sus números respectivos.

6.- Fecha de documentos.

Día, mes y año que amparan los volantes de ingreso.

7.- Cifras de control.

a).- Número y nombre de la cuenta.

Anotar el número y el nombre de cada cuenta afectada en las --- aplicaciones contables de los - volantes de ingreso (ver forma SFVI 03).

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFCVI-08
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 3/4

**SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS**

b).- Debe y haber.

Anotar el importe de cargos y créditos afectados en las aplicaciones contables de los volantes de ingreso (ver forma - SFVI 03).

8.- Total.

Anotar el importe total de las columnas afectadas en el debe y en el haber.

9.- Observaciones.

Anotar todas aquellas aclaraciones pertinentes. En caso de no existir se dejará en blanco.

10.- Elabora.

Nombre y firma del Supervisor de Embarques y Facturación.

11.- Fecha.

Día, mes y año en que se elabora la carátula.

VII.- COPIAS Y DISTRIBUCION.

Original

Departamento de Factura--

APROBADO POR : GCIA COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE:
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFCVI-08
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 4/4

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

ción México. Para efectos de verificación contra los documentos y listado auxiliar. Para consecutivo numérico.


Copia 1

Departamento de Procesa---
miento de Datos México.
Para efectos de control de
registros ingresados a la
computadora.
Para consecutivo mensual.

Copia 2

Gerencia Regional de Ven--
tas.
Para aclaraciones posteriori
res.
Para consecutivo numérico.


APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL | EMITIDO POR : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFRN-09
	PROCEDIMIENTO	HOJA :1/5

**SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS**

- I.- NOMBRE DE LA FORMA: Carátula de procesamiento de datos para remisión-facturas, notas de cargo o notas de crédito.
- II.- CLAVE NUMERICA: SFRN 09.
- III.- OBJETO DE LA FORMA: Servir como elemento de control de las remisión-facturas, notas de cargo o notas de crédito incorporadas a la computadora.
- IV.- QUIEN LA FORMULA: El Supervisor de Embarques y Facturación.
- V.- PERIODICIDAD: Diariamente.
- VI.- FORMULARIO:
- 1.- Folio.
Este número es preimpreso y progresivo para su control.
 - 2.- Gerencia Regional de Ventas.
Anotar el nombre de la Gerencia Re-

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL EMITIDO POR : GCIA REL IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE: SFRN-09
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	PROCEDIMIENTO	HOJA :2/5

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

gional que ampare la carátula.

3.- Ruta.

Anotar el número de ruta asignada a cada Gerencia Regional.

Gerencia Regional	Ruta
Guadalajara	01
Saltillo	02
Hermosillo	03
Villahermosa	04
Mérida	05

4.- Clase de documentos.

Anotar con una "X" en el cuadro correspondiente a remisión-factura, nota de cargo o nota de crédito según tratela documentación amparada. Por ningún motivo se deberán incluir, en una sola carátula, 2 ó más tipos de documentos diferentes.

5.- Total de documentos.

Anotar la cantidad de documentos que ampara la carátula, así como sus números respectivos.

6.- Fecha de documentos.

Día, mes y año que ampara la documen

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE :
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	SFRN-09
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 3/5

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

tación.

7.- Cantidad total de productos.

En caso de remisión-facturas, se -- anotar^á la cantidad total de productos que amparan las mismas.

En caso de notas de cargo o crédito se anotar^á sólo en caso de que exista movimiento de material. En los demás casos se dejará en blanco.

8.- Precios unitarios.

En caso de remisión-facturas se anotar^á la suma de los precios unitarios que amparan las mismas.

En caso de notas de cargo o crédito se anotar^á sólo en caso de que exista movimiento de precios. En los demás casos se dejara en blanco.

9.- Totales.

a) Importe de ventas netas.

Se anotar^á el importe total de - ventas netas que amparen los documentos sin incluir el 4% de -- impuesto sobre ingresos mercantiles.

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE: SFRN-09
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	PROCEDIMIENTO	HOJA 4/5

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

b).4% ISIM.

Se anotará el importe total de im puesto sobre ingresos repercuti- do que amparen los documentos.

10.- Importes totales.

Anotar los importes totales de canti- dad de artículos, precios unitarios e importe total de ventas.

11.- Elaboró..

Nombre y firma del Supervisor de Em- barques y Facturación.

12.- Fecha.

Día, mes y año en que se elabora la carátula.

13.- Total remisión-facturas, total de -- cargos, total de créditos.

Anotar el importe total de ventas se- gún se refiera a remisión-facturas, notas de cargo o notas de crédito se- gún sea el caso.

VII.- COPIAS Y DISTRIBUCION.

Original

Departamento de Facturación

APROBADO POR : GCIA. COMERCIAL

EMITIDO POR. : GCIA. REL. IND.

	ASBESTO-MEX. S.A.	CLAVE : SFRN-09
	GERENCIAS REGIONALES DE VENTAS	
	PROCEDIMIENTO	HOJA: 5/5

SISTEMA DE FACTURACION
INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DE FORMAS

México.

Para efectos de verificación contra documentos y listado auxiliar.
Para consecutivo numérico.

Copia 1

Departamento de Procesamiento de Datos México.
Para efectos de control de registros ingresados a la computadora.
Para consecutivo mensual.

Copia 2

Gerencia Regional de Ventas.
Para aclaraciones posteriores.
Para consecutivo numérico.

APROBADO POR : GCIA COMERCIAL EMITIDO POR : GCIA REL IND.



ASBESTO-MEX S.A.

CARATULA DE PROCESAMIENTO DE DATOS

No. FOLIO _____

GERENCIA REGIONAL DE VENTAS _____

REMISION FACTURA

RUTA _____

CLASE DE DOCUMENTOS

NOTAS DE CARGO

TOTAL DE DOCUMENTOS: _____ DEL No. _____ AL No. _____

NOTAS DE CREDITO

FECHA DE DOCUMENTOS: DIA _____ MES _____ AÑO _____

CIFRAS DE CONTROL

	CANTIDAD TOTAL DE PRODUCTOS	VALORES	
		PRECIOS UNITARIOS	TOTALES
IMPORTE VENTAS NETAS			
4 % I.S.I.M. REPERCUTIDO			
IMPORTES TOTALES			

ELABORADO _____

FECHA: DIA _____ MES _____ AÑO _____

TOTAL REMISIONES FACTURA \$ _____

TOTAL DE CARGO \$ _____

TOTAL DE CREDITO \$ _____

- La buena comunicación dentro de las Organizaciones es, en suma, condición de una Administración eficaz y es perfectamente valido considerarla como la causa de su eficacia.
- La Administración logra sus objetivos a través de personas ó unidades formalmente estructuradas, quienes utilizan la coordinación en toda actividad o función administrativa que les permite optimizar los recursos de los que se dispone.

Dentro de este marco es importante destacar - que el profesionista que cuenta con los conocimientos necesarios para afrontar y resolver problemas organizacionales es el Licenciado en Administración. Profesionista que continuamente está renovando los métodos de trabajo procurando ir al día con el desarrollo tecnológico.

- El hecho de existir dentro de las Organizaciones una sección dedicada al estudio de Sistemas Administrativos como es la unidad de Organización y Métodos, trae consigo una gran ventaja, pues al analizar a través de ella aquellas actividades tales como estudios de Sistemas de Trabajo, Elaboración de Manuales Administrativos y otros aspectos relacionados con Sistemas Administrativos, hace posible que -- éstas sean llevadas con mayor eficiencia y en forma más objetiva.
- Los Manuales Administrativos son instrumentos de comunicación muy útiles, así como compilaciones de fácil lectura y manejo, su carácter introductorio e ilustrativo los hacen ser excelentes medios o auxiliares, siempre y cuando sean utilizados como guías de acción más que como normas rígidas e inflexibles.

Sus principios básicos son: la sencillez y claridad en el contenido, su revisión y actualización, y su distribución y control.

- Cuando el recurso humano logra conocer a fondo sus principales funciones, responsabilidades, grado de autoridad, y comunicación dentro de la organización es cuando realmente puede desarrollar mejor su trabajo y por consiguiente -- ser más productivo. Es aquí donde se advierte la importancia de los Manuales de Organización.
- Difícilmente las Organizaciones pueden funcionar adecuadamente sin contar con medios escritos que presenten la forma en que se deben --- efectuar las tareas, quién, cuándo y dónde ha de realizarlos, siendo los Manuales de Procedimientos excelentes medios para cumplir con todo esto.
- Las ventajas a obtener de los Manuales van en proporción al uso que se haga de ellos, si estos son olvidados, sus beneficios serán nulos; en cambio, si se ponen en práctica, brindarán grandes ayudas a la Organización.
- El caso práctico representa para la Compañía - en estudio una eficaz ayuda sobre la Organización y funcionamiento de las Gerencias Regionales de Ventas y por medio de éste se cumplió - con los objetivos fijados en el inicio de la - investigación, resolviéndose grandes problemas con su correcta aplicación.

BIBLIOGRAFIA

- H. D. DOVEY. Manual de Sistemas de Organización y Métodos. México 1974.
- MIGUEL DUHALT KRAUSS. Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas. UNAM. México, 1968.
- JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA. Introducción a la Administración. UNAM. México, 1971.
- ISSAC GUZMAN VALDIVIA. Problemas de Administración de Empresas. Ed. Limusa-Wiley, S.A. México, 1967.
- JAMES G. HENDRICK. Manuales de las Compañías. Sistemas y Procedimientos. Recopilación de Víctor Lázzaro. México. Editorial Diana, S.A. 1965.
- JULIAN JIMENEZ ARRIBAS. Organización y Métodos de la Administración. México.
- M. KELLOG GRAHAM. Preparación del Manual de Oficina. Editorial Reverte, S.A. México, 1963.
- VICTOR LAZZARO. Sistemas y Procedimientos. Ed. Diana. México, 1974.
- C. L. LITTLEFIELD y R. L. PETERSON. Organización de Oficinas. Fondo de Cultura Económica. México, 1956.

- D. JUAN J. MALUQUER WAHL. El Estudio y Puesta en --
Marcha de un Manual de Or-
ganización. México, 1974.
- GUILLERMO MICHEL. Ecología de las Organiza-
ciones. Ed. Trillas. Méxi-
co, 1974.
- LUIS A. PETRAGLIA. Organización y Métodos en
la Administración del Es-
tado. 1974.
- AGUSTIN REYES PONCE. Administración de Empresas
Teoría y Práctica. Ed. Li-
musa-Wiley, S.A. México,
1968.
- El Análisis de Puestos. -
5a. Edición. Ed. Limusa,
S.A. México, 1975.
- FLORENCIO RODIL URREGO Lecturas Sobre Organiza--
y FRANCISCO MENDOZA T. ción. Ed. Trillas. Méxi--
co, 1973.
- SECRETARIA DE LA PRE- Boletín de Estudios Admi-
SIDENCIA (Dirección nistrativos # 4. México,
General de Estudios 1974.
Administrativos).
- Boletín. Unidades de Orga-
nización y Métodos.
- El Reglamento Interior y
el Manual de Organización.
- MARTIN K. SHERWOOD y Organización Administrati-
JOHN M. PFIFFNER. va. Englewood Cliffs, N.
J. Ed. Prentice-Hall, ---
1970.

GEORGE TERRY R.

Administración y Control
de Oficinas. Ed. CECSA, -
México, 1966.

Principios de Administra-
ción. Ed. CECSA. México,
1971.

ASTI VERA

Metodología de la Investi-
gación. Ed. Kapelusz. --
Buenos Aires, Argentina,
1968.