

318502

229

UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL



# UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

**ESTABLECIMIENTO DE UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y  
CONTABLE A UNA EMPRESA PEQUEÑA FABRICANTE  
DE ACCESORIOS COSMETOLOGICOS.**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**  
P R E S E N T A  
**JULIO CESAR ARMIENTA QUIÑONES**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

México, D. F. 1989



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

## INDICE

	Pág.
- METODOLOGIA.....	1
- INTRODUCCION.....	5
CAPITULO 1	
GENERALIDADES SOBRE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES	
1.1 ANTECEDENTES SOBRE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES....	6
1.2 CONCEPTO DE INDUSTRIA Y EMPRESA.....	10
1.3 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.....	14
1.4 IMPORTANCIA Y DESARROLLO DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES EN LA ECONOMIA NACIONAL.....	16
CAPITULO 2	
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA	
2.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACION.....	20
2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO.....	23
2.3 TIPOS DE ORGANIZACION.....	31
2.4 OBJETIVO DE LA ESTRUCTURACION.....	43
CAPITULO 3	
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA RECOMENDABLE A LA EMPRESA INVOLUCRADA	
3.1 SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA.....	44
3.2 GRAFICA DE ORGANIZACION.....	47

	Pág.
3.3 OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	48
3.4 FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS.....	51
CAPITULO 4	
ORGANIZACION CONTABLE DE LA EMPRESA INVOLUCRADA	
4.1 ESQUEMA GENERAL DE LA ORGANIZACION CONTABLE.....	68
4.2 CATALOGO DE CUENTAS.....	71
4.3 LIBROS UTILIZADOS.....	75
4.4 SISTEMA DE COSTOS.....	81
4.5 PRESENTACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.....	92
- CONCLUSIONES.....	96
- BIBLIOGRAFIA.....	98

**METODOLOGIA**

## 1.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Me permite conocer un plan a seguir dentro del trabajo, para detectar problemas y darles solución.

### 1.1.1. SELECCION DEL TEMA

Carrera:	Lic. en Administración
Area:	Administración
Area de especialización:	Organización
Areas de Investigación:	Areas de una empresa
Tema Genérico:	Estructura administrativa y Contable
Tipo de Empresa a aplicarse:	Industrial
Especificación de tema:	

"Establecimiento de una Estructura Administrativa y -  
Contable a una empresa pequeña fabricante de accesorios  
cosmetológicos."

### 1.1.2. MOTIVOS

La necesidad de establecer una estructura administra-  
tiva y contable de una empresa industrial, para su buen  
funcionamiento y desarrollo.

Dicha investigación podrá servir como material de consulta a los interesados en la licenciatura de Administración y Contaduría.

Puede servir como punto de partida para futuras investigaciones.

### 1.1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

¿Que importancia y beneficio aporta a las empresas industriales y el poseer una adecuada estructura administrativa y contable?

Variable Dependiente: Estructura Administrativa y Contable.

Variable Independiente: Importancia y Beneficio.

- Determinar los beneficios que produce el establecimiento una estructura administrativa y contable, tanto a corto como a largo plazo.

- Retroalimentación e incremento de los conocimientos de la administración en general.

#### 1.1.5. HIPOTESIS DEL TRABAJO

Una empresa industrial que cuente con una adecuada estructura administrativa y contable alcanzará el logro de sus objetivos, estabilidad y desarrollo.

#### 1.2. OBTENCION DE DATOS.

- Entrevista
- Observación
- Recopilación Documental

##### 1.2.1 TRATAMIENTO DE DATOS

- Fichas Bibliográficas
- Cédulas de Control

##### 1.2.2. INTERPRETACION DE LOS DATOS.

- Gráficas de Gantt
- Análisis Cuantitativo y Cualitativo.

### 1.2.3. LIMITES Y ADVERTENCIAS

- Empresa dedicada a la fabricación de accesorios cosmetológicos, a la cual se le establecerá una estructura administrativa y contable.

- Empresa ubicada en el Distrito Federal

- Crecimiento acelerado en los últimos años.

- Se refiere a una empresa existente y la estructura no será aplicable a otro tipo de empresa.

- El sistema contable propuesto, muestra un esquema general de como se debe organizar el departamento contable, para la capacidad de la empresa. Justifica este control contable el que no será aplicable a otro tipo de empresa.

- El sistema contable propuesto, puede ser manual o procesamiento electrónico de datos: en el cual el contador será el involucrado en el establecimiento del sistema.

**INTRODUCCION .**

La necesidad de acentuar la importancia de los fundamentos de una buena administración en una empresa de cualquier tipo, es con la convicción de que cuenta con una estructura de acción satisfactoria, para que todas las fases de la administración se simplifiquen y logren a bien el cumplimiento de sus objetivos.

La crisis económica, la inflación, la competencia, los cambios drásticos y el avance tecnológico, son algunos de los problemas y oportunidades que enfrentan las organizaciones en el desafío para obtener resultados más efectivos.

El presente trabajo, trata de desarrollar una estructura óptima para el funcionamiento administrativo de este tipo de empresa, en específico de esta empresa industrial dedicada a la fabricación de accesorios cosméticos. Todo esto con el fin de dar apoyo y solidez a las necesidades actuales y a los futuros cambios que se puedan presentar, tomando en cuenta todos aquéllos elementos con los que la administración cuenta.

Dicha investigación, se basa en el establecimiento de una estructura adecuada a la organización, de acuerdo a las demandas de cambio que genera el medio ambiente en el cual opera, y así alcanzar el logro de sus objetivos, estabilidad y desarrollo.

**CAPITULO 1**  
**GENERALIDADES SOBRE LAS EMPRESAS**  
**INDUSTRIALES**

## 1.1 ANTECEDENTES SOBRE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES

Para hablar del desarrollo histórico de las empresas industriales, nos tenemos que remontar hasta el siglo XVI, en el cuál, la producción de bienes y servicios se le denominaba "Producción Doméstica", osea la producción hogareña, la cual estaba encaminada a la satisfacción de las necesidades de sus propios miembros mediante el trabajo.

Posteriormente, se tiene a la artesanía, que al igual que este tipo de producción, era para satisfacer necesidades personales e iba dirigida también hacia una reducida clientela, y caracterizó la etapa que precedió al presente sistema industrial.

Las ventas durante el llamado sistema artesanal, se limitaban únicamente al sistema de ventas locales. Dicho desarrollo de producción manual se vio acompañado del florecimiento de gremios o uniones de trabajadores del mismo ramo, quienes se asociaban para cooperar en sus intereses comunes.

El crecimiento de un gremio en particular en un pueblo ocasionaba que dicho pueblo llegará a ser el

centro de un tipo de producción, y por lo cuál también llegaba a controlar el gobierno del pueblo así como su comercio. En esta época hizo su aparición el empresario.

En los siglos XVI, XVII y XVIII, prevaleció este método en la producción de artículos de uso general, y fué así el antecesor del sistema fabril. En aquél tiempo, los trabajadores eran dueños de las herramientas y de los medios de producción, pero el contacto con los consumidores de sus productos era establecido a través de comerciantes.

La especialización en el trabajo era muy limitada, aún sin la revolución industrial, es muy probable que este tipo de fábricas hubieran continuado su crecimiento, y cuando menos en particular hubieran reemplazado el sistema doméstico.

En 1770, se patentó el torno para hilar, posteriormente, fué perfeccionada la máquina Richard Arkwright en 1771. Ocho años después se construyó una máquina que incorporaba las características de las dos anteriores, con lo cual el nuevo invento aumento la capacidad de producción de hilo. Para entonces, la invención de la maquinaria textil, estaba bien iniciada, y así surgió en 1785, el telar de potencia Cartwright, con lo que estos inventos sirvieron para revolucionar la industria textil, que evidente-

mente esta íntimamente entrelazada con el progreso industrial.

Con la invención de la máquina de vapor y su adaptación al trabajo, empezó la verdadera Revolución Industrial.

Antes de establecerse en América la primera fábrica de telas en 1790, las colonias en el continente eran exclusivamente agrícolas. Al principio se veía la dificultad que había en operar las nuevas máquinas por parte de los trabajadores, hasta que ellos mismos formaron su grupo y produjeron máquinas con las que otras personas debían de trabajar.

Con todo esto el resultado fué el de la necesidad de especializar a los obreros en las máquinas y en el uso de herramientas y equipo en general.

Con el crecimiento y desarrollo de la industria en Norteamérica, surgió la necesidad de abrir nuevas fábricas en el continente.

Con el auge de crecimiento de las industrias, no fué hasta el período de Porfirio Díaz, donde la industrialización en México se inició en forma incipiente, se topó con las dificultades de la revolución y no avanzó en forma

constante hasta después de la segunda guerra mundial.

Ciertamente el desarrollo industrial en México ha pasado por una serie de obstáculos, que poco a poco ha ido superando y en este momento se encuentra en su crecimiento para lograr un desarrollo acelerado de acuerdo a las necesidades del país.

## 1.2. CONCEPTO DE INDUSTRIA Y EMPRESA

Ante la necesidad de establecer los conceptos de empresa e industria, los cuales muchas veces se pueden manejar de diferentes formas, mencionaremos algunas definiciones de estos términos.

Cabe señalar, que no existe una definición concreta en la cual se basen para determinar lo que es empresa.

Esto quiere decir que no existe disposición alguna que ensaye siquiera definir este concepto.

### EMPRESA

Según la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, es la reunión de los diversos factores de la producción como son: naturaleza, capital, trabajo y organización, con el objeto de alcanzar determinados fines para obtener ganancias.

Según el Código Fiscal de la Federación, empresa es la persona física o moral que realice actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca o silvícolas.

En un sentido más administrativo, el Instituto Politécnico Nacional en su libro administración de primer curso, define a la empresa como la unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la administración se coordinan para lograr una producción o servicio que corresponda a los requerimientos del medio social en que actúa.

El maestro Agustín Reyes Ponce, define a la empresa como la unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado.

En base a las definiciones anteriores, he estructurado una definición que para mi punto de vista abarca los conceptos que se requieren para la comprensión del término.

Empresa es que el organismo socio-económico, en el que intervienen recursos financieros, humanos y técnicos para la consecución de objetivos que colaboran a proporcionar productos o servicios que requiere la sociedad.

Organismo, como la conjunción de elementos interrelacionados en la búsqueda de un objetivo particular.

Socio-económico, porque va a conformar aportaciones o bienes para fines sociales, de beneficio o económicos de lucro.

Recursos Financieros, porque para el desarrollo de un plan o proyecto en un organismo se debe invertir o canalizar aportaciones de dinero fresco.

Recursos Humanos, porque como todo organismo social debe y tiene que tener empleados o trabajadores, por mínimo que sea, que operen para la obtención de un producto o servicio, por más avanzada que este la tecnología.

Recursos técnicos, ya que es necesario para que opere correctamente un organismo hacia los objetivos previamente estipulados, se tendrán que seguir ciertas técnicas o normas para optimizar la producción.

Por otro lado en lo concerniente a industria, se tiene que es el conjunto de actividades económicas que tienen como finalidad, la transformación y la adaptación de recursos naturales y materias primas semielaboradas en productos acabados de consumo final o intermedio que son bienes materiales o mercancías.

En esta definición no se profundiza tanto, ya que en una sola se manejan los conceptos que se adecúan más a la empresa en cuestión.

A continuación se señalarán ya en particular, la clasificación de las empresas, con el fin de situarnos mejor en la investigación.

### 1.3 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES

Dentro de la clasificación para las industrias, actualmente es conveniente señalar algunas de ellas, y para ello el criterio usado por el FOGAIN (Fondo de Garantía a la Industria Pequeña y Mediana), es muy acertado.

Tenemos que este organismo las clasifica de la siguiente manera:

**Microindustria.** Aquéllas empresas que ocupan hasta 15 personas y el valor de sus ventas anuales sea hasta de 80'000,000. de pesos.

**Industrias Pequeñas.** Las empresas que ocupan hasta 100 personas y que el valor de sus ventas no exceda la cantidad de 1000'000,000. de pesos al año.

**Industrias Medianas.** Aquéllas empresas que ocupan hasta 250 personas y que el valor de sus ventas no sobrepase la cantidad de 2000'000,000. de pesos al año.

Nuestra empresa en investigación, se encuentra ubicada en el rango de las industrias pequeñas y en el sector secundario dentro de las actividades económicas

del país

Para mayor detalle a continuación se mencionarán los tres sectores sociales que comprenden las actividades del país para tener una mayor visión de la misma.

Sector Privado. Se encuentran todas aquéllas empresas que prestan servicios o producen bienes y son particulares.

Sector Público. Gobierno Federal, organismos estatales o de participación estatal.

Sector Externo. Empresas extranjeras y organismos públicos extranjeros.

Por lo anterior nuestra empresa se encuentra en el sector privado del parámetro social.

NOTA: FOGAIN, es un organismo creado por el Gobierno para apoyar a la pequeña y mediana empresa.

#### 1.4 IMPORTANCIA Y DESARROLLO DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES EN LA ECONOMIA NACIONAL

Para tener una imagen más clara de lo que el sector industrial representa en el país, se ha elaborado una clasificación de empresas y trabajadores por grupo industrial.

Todo esto con el fin de que a través de la información numérica o estadística, se haga un análisis sobre la importancia de este ramo en el desarrollo del país.

GRUPO INDUSTRIAL	NO. DE EMPRESAS			NO. DE TRABAJADORES		
	Peq.	Med.	Total	Peq.	Med.	Total
-Fabricación de alimentos	1001	163	1164	12,223	9,059	21,286
-Elaboración de bebidas	13	21	34	466	2,165	2,631
-Fabricación de productos de tabaco.	-	1	1	-	32	32
-Industria Textil	304	128	432	5,361	9,279	14,640
-Fabricación de prendas de vestir	545	87	632	14,270	7,876	22,146
-Industria de cuero.	469	142	611	11,822	9,230	21,052
-Industria de madera y corcho.	135	36	171	2,497	3,048	5,545
-Fabricación de muebles.	341	46	387	6,123	2,982	9,105
-Industria de papel.	31	17	48	770	1,019	1,789
-Industria editorial e impresión	235	35	270	2,726	2,122	4,848
-Industria Química	153	98	251	2,255	5,210	7,465
-Refinación de petróleo y derivados.	11	4	15	154	122	276
-Fabricación de productos de hule.	186	71	257	3,301	4,748	8,049
-Productos minerales no metálicos.	464	97	561	7,849	4,524	12,373
-Industrias metálicas-básicas.	72	35	107	1,417	2,228	3,645
-Fabricación de productos metálicos	489	104	593	7,847	8,337	16,184
-Fabricación de maquinaria no eléctrica	466	93	559	6,520	5,020	11,540
-Fabricación de maquinaria electrónica	87	39	126	1,882	4,059	5,941
-Construcción de Eq. de transporte	144	68	212	3,025	4,946	7,971
-Otras industrias manufactureras.	183	42	225	2,708	3,704	5,912
<b>TOTAL</b>	<b>5,329</b>	<b>1,327</b>	<b>6,656</b>	<b>93,216</b>	<b>89,210</b>	<b>182,426</b>

\* FUENTE: Fojain, Subdirección General de Estudios Económicos y Programación Industrial, 1987.

Nos estamos enfocando a este tipo de empresas, tanto pequeñas como medianas, ya que es la clasificación a la cual pertenecemos y que es la que nos interesa.

Podemos observar la gran cantidad de pequeñas empresas con las que el país cuenta, y que representan un factor muy importante dentro de la economía nacional.

El desempeño que ha tenido este tipo de empresas en el país, ha logrado que esté sustentado en un 90% del P.I.B. (Producto Interno Bruto) y en un porcentaje muy alto del empleo que ha generado por sus actividades.

En 1981, el P.I.B. de los sectores productivos del país, ascendió a la cantidad de 5,874'386 millones de pesos a precios corrientes de los cuales la pequeña y mediana empresa aportó 5,286 947.4 millones de pesos, según datos proporcionados por NAFINSA en su edición 1986 de la "Economía en Cifras".

En 1982, el P.I.B. aportó a los sectores nacionales 9,147'090 millones de pesos, de los cuales la pequeña y mediana empresa aportó 8,475'381 millones de pesos.

En 1984, el P.I.B. aportado por los sectores

productivos fué de 28,748'090 millones, de los cuales de la industria manufacturera aportó el 23.9% del total, y en los años posteriores tuvieron una destacada participación.

Actualmente se integra por el 99% de los establecimientos industriales registrados, de los cuales 58.6% son microindustrias, 37% son pequeñas y el 4.4% medianas empresas. En el sector generan 55% del empleo, aportan el 41% de la producción y contribuyen con el 40% del valor agregado.

Por todos los datos antes mencionados, se puede deducir la gran importancia que representan las pequeñas y medianas empresas en la economía nacional, ya que representan en gran medida el desarrollo de los sectores productivos del país.

**CAPITULO 2.-  
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE UNA  
EMPRESA.**

## 2.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACION.

La administración es un concepto universal en el mundo industrial moderno, en el que cualquier organismo, requiere de una toma de decisiones, coordinación de personal, así como la evaluación de las ejecuciones dirigidas hacia el objetivo.

Debido a la importancia creciente de la administración y a los nuevos retos a los que se enfrenta, la administración se ha convertido en una necesidad para cualquier ser humano dentro de cualquier actividad que desempeñe, por lo que sus principios radican ahí, ya que cada individuo forma parte de una colectividad y busca la prosperidad en las operaciones de una empresa.

A continuación señalaremos algunas de las definiciones más conocidas en el ambiente:

GEORGE R. TERRY.

La administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gente y recursos.

KOONTZ o DONNELL.

El cumplimiento de los objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable a la ejecución por personas que operan en grupos organizados.

ROBERT TANNENBAUN.

Administración es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, con objeto de que trabajen coordinadamente para lograr los fines de una empresa.

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION.

La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y coordinación de todos.

AGUSTIN REYES PONCE.

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

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

La administración, es la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano.

El concepto de administración ha sido definido en términos y formas distintos, por lo que la función específica, es la de alcanzar una meta u objetivo, maximizando utilidad con el menor gasto y tiempo posible.

## 2.2. PROCESO ADMINISTRATIVO.

En la consecucion del logro de los objetivos en todo organismo, es necesario establecer nuestros cursos de acción a seguir, por lo que es importante contar con herramientas para dirigir al conjunto humano y técnico que forman una empresa.

Dichas herramientas no son otra cosa más que todos los elementos con que cuenta el proceso administrativo, el cual esta dividido de la siguiente manera:

FASE	ELEMENTO	ETAPA
A. Mecánica	a.- Previsión	- Objetivos. - Investigación. - Cursos Alternativos.
	b.- Planeación	- Políticas. - Procedimientos. - Programas, pronósticos - Presupuestos.
	c.- Organización	- Funciones. - Jerárquias. - Obligaciones.

A continuación tenemos la segunda etapa del proceso administrativo.

FASE	ELEMENTO	ETAPA
	d.- Integración	- Selección. - Introducción. - Desarrollo.
B. Dinámica	e.- Dirección	- Autoridad. - Comunicación. - Supervisión.
	f.- Control	- Establecimiento de -- normas. - Operación de contro-- les. - Interpretación de re- sultados.

#### A.- ELEMENTOS DE LA FASE MECANICA.

+Previsión.- Consiste en la determinación de los que se desea lograr por medio del organismo social y la investigación y la valorización de cuales serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

La previsión consta de tres etapas:

a) **Objetivos.-** Consiste en la fijación de los fines.

b) **Investigaciones.-** Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que pueda contarse.

c) **Cursos Alternativos.-** Se hará la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos para la determinación de las distintas posibilidades de acción a seguir.

**+Planeación.-** Es la determinación del curso concreto de acción a seguir, fijándose los principios que lo presidan y orienten, la secuencia de las operaciones necesarias para su realización.

La planeación consta de tres etapas:

a) **Políticas.-** Se definirá que acción tomar en una situación no contemplada dentro de los procedimientos.

b) **Procedimientos.-** Es la secuencia de operaciones y métodos.

c) **Programas.-** Fijación de tiempos requeridos.

+Organización.- Es la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficacia.

La organización consta de tres etapas:

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

b) Jerarquías.- Fijarán la autoridad y responsabilidad que corresponden a cada nivel.

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

#### B.- ELEMENTOS DE LA FASE DINAMICA.

+Integración.- Consiste en los procedimientos para dotar al organismo de todos aquellos medios que la fase mecánica señale como necesarios para su eficaz funcionamiento, escogiendo, introduciendo, articulando y buscando su mejor desarrollo.

Cabe señalar que dentro de la integración, se comprenden dos situaciones, la integración de las cosas y la de las personas.

Tenemos que la integración de las personas consta:

a) Selección.- Técnicas para encontrar y escoger elementos necesarios.

b) Introducción.- La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente posible al organismo.

c) Desarrollo.- Se establecen los planes apropiados para la captación y progreso de todos los elementos de dicho organismo.

Por otro lado, tenemos a la integración de las cosas que comprende:

a) Operaciones productivas.- Se realizarán bajo las normas correspondientes con el fin de crear los bienes o prestar servicios, que constituye el objetivo de la empresa.

b) Operaciones de venta o distribución.- El objeto es hacer que los bienes o servicios que produzca la empresa, lleguen en la forma más efectiva a los consumidores o usuarios,

a cambio del precio correspondiente.

c) Operaciones de conservación.- El objeto será determinar la mejor forma de proteger los bienes materiales y recursos que la empresa utiliza para sus fines.

d) Operación de Compra.- Tendrán por objeto adquirir los bienes que la empresa requiere para sus labores, al mejor precio posible y en la forma más apropiada.

e) Operaciones de Registro.- El objeto será el registrar las operaciones de la empresa ya sea contable o estadísticamente, de tal manera que en cualquier momento se pueda conocer la situación financiera y hacer correcciones y mejoras necesarias.

Hay que hacer incapié dentro del concepto de la integración de las cosas, que esta solo puede ser realizada mediante la administración de las personas.

+Dirección.- Es el controlar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo del organismo, con el fin de que el conjunto de todas estas acciones, realicen del modo más efectivo y eficaz los planes establecidos.

La dirección consta de Tres elementos:

a) Autoridad.- Que es el principio de que se deriva toda la administración, su elemento principal será la dirección y su objetivo será como delegar y ejercer la autoridad.

b) Comunicación.- Lleva al centro al director todos los elementos que deben conocerse, y de este hacia cada organo y célula las órdenes de acción necesarias debidamente coordinadas.

c) Supervisión.- Ver que las cosas se hagan o se realicen de acuerdo a lo planeado y ordenado.

+Control.- Es el establecimiento de los mecanismos que permiten medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, teniendo como finalidad saber si se obtuvo lo planeado y corregir, mejorar y formular nuevos planes.

El control comprende tres elementos:

a) Establecimiento de normas.- Es necesario por que sin ellas es imposible hacer toda comparación, Base de todo Control.

b) Operación de Controles.- En una función propia

de técnicas especialistas cada uno de ellos.

c) Interpretación de Resultados.- Es la función administrativa que vuelve a construir un medio de planeación.

### 2.3. TIPOS DE ORGANIZACION.

Antes de empezar a describir diferentes clases de organización, es conveniente tener establecido lo que es el concepto de organización, y para esto citaré las siguientes definiciones de organización:

+ GEORGE R. TERRY dicen:

La organización es el establecimiento de conducta, entre el trabajo, personas y lugares de trabajo, seleccionadas para que el grupo trabaje en forma eficiente.

+ KOONTZ y O' DONNELL dicen:

La organización es la agrupación de actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa y la asignación de cada grupo de actividades a un ejecutivo, con la autoridad necesaria para administrar esas actividades.

+ PETENSEN Y PLOWMAN dicen:

La organización es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos.

+ AGUSTIN REYES PONCE dice:

Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Hay tres tipos fundamentales de organización a los que actualmente se les añade el de comités, y estos son:

- 1.- Organización Lineal o Militar.
- 2.- Organización Funcional.
- 3.- Organización Lineal o Staff.
- 4.- Comités.

+ ORGANIZACION LINEAL O MILITAR. (Gráfica 2.3.1.)

En este tipo de organización, la única relación de una posición dada, es la que se va a tener para con su superior y sus subordinados.

Se basa en una línea directa de responsabilidad y autoridad, que va desde la cabeza hasta la base de la organización del trabajo.

Este tipo de organización es el más sencillo y el más antiguo. Algunos autores, también lo denominan organización de tipo militar. La forma de organización puede ser efectivamente usada en una planta casi de tipo familiar, en donde las funciones son reducidas y el número de personal no es muy grande.

Una de las dificultades de este tipo de organización, es la necesidad de contar con una persona como jefe, y solamente a él se le obedece y respeta.

Las ventajas que otorga este sistema son las siguientes:

- a) Es más sencillo y claro en su implementación.
- b) Existe una división clara de la autoridad y la responsabilidad.
- c) Recomendable únicamente en pequeñas empresas.
- d) La relación que existe entre ejecutivos y trabajadores es fácil de definir.
- e) Existe un método de control más eficiente.

f) Se crea una firme disciplina y se facilita la rapidez de acción.

Dentro de las desventajas tenemos:

a) Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización.

b) Se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa.

c) La organización descansa en unos cuantos y al perderse uno de estos se producen ciertos trastornos.

d) Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar.

#### + ORGANIZACION DE TIPO FUNCIONAL. (Gráfica 2.3.2.)

Este tipo de organización tiene como característica principal, la división del trabajo entre especialistas. Exige control absoluto sobre las operaciones y elimina por completo la autoridad directa del ejecutivo, poniendo en manos de expertos, las funciones específicas.

Esta estructura, se caracteriza en que toda la activi-

dad de una misma naturaleza se localizan en una unidad o departamento, bajo una cabeza de organización.

Las ventajas de este sistema son:

- a) Facilita la especialización.
- b) Especialización de funciones.
- c) Flexibilidad en la actividad.
- d) Permite una mejor coordinación dentro de las funciones.
- e) El trabajo manual queda claramente separado del mental.

Dentro de las desventajas:

- a) Es difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de caja jefe, en los aspectos que son comunes. ( implicidad de Mando ).
- b) Existe por ello duplicidad de mando.
- c) Existen quebrantamientos en la disciplina y numerosos conflictos.

+ ORGANIZACION DE TIPO LINEAL O STAFF.- (Gráfica 2.3.3.)

Este sistema pretende aprovechar las ventajas, y al mismo tiempo evitar los defectos de otros sistemas.

Este tipo de organización, es aquel en el cual el sistema lineal se completa con departamentos funcionales con el carácter de asesores, permitiendo el juicio de expertos, tanto en las decisiones como en los consejos, conservando la autoridad y responsabilidad de una sola línea, pero a su vez recibiendo asesoramiento y servicios de dichos departamentos.

Se puede decir que los departamentos de línea, son todos aquellos necesarios para producir y hacer llegar el producto o servicio a los clientes, mientras que los departamentos staff, son los que suplantán y ayudan a los departamentos lineales.

Dentro de los beneficios de los departamentos staff, encontramos:

a) Las unidades de línea pueden coordinarse y mejorar a través de las actividades funcionales y asesoras.

b) Los jefes encargados de la línea, podrán concen-

trarse mejor en su trabajo.

c) Se observa una tendencia hacia la especialización.

d) Conserva la autoridad y responsabilidad en una sola línea, para recibir a su vez asesoramiento.

Estos departamentos investigan, planean y aconsejan realizando trabajos que los departamentos de línea no pueden.

+Comités.- Esta es una de las palabras que más escuchamos dentro del ámbito administrativo actualmente.

Para adentrarnos al concepto de lo que significa y trae consigo la palabra comité, mencionaremos algunas definiciones:

+KOONTZ Y O'DONNELL lo definen como:

Un grupo de personas, al cual en cuanto a grupo le es encomendada a una materia administrativa.

+Según DICCIONARIO LAROUSSE:

Comité es el conjunto de individuos escogidos por una asamblea para encargarse de un negocio.

**+AGUSTIN REYES PONCE:**

El comité es un conjunto de personas que se reúnen para deliberar, decidir o ejecutar en común y en forma coordinada, algún acto o función.

Los comités pueden clasificarse en tres clases principales:

- a.- Comité Consultivo.
- b.- Comité Decisorio.
- c.- Comité Ejecutivo.

a) Comité Consultivo.- El cual su misión es discutir algún asunto con el fin de aportar puntos de vista a quienes habían de decidir o ejecutar.

b) Comité Decisorio.- Tienen como finalidad limitar la autoridad de algún funcionario al exigirse que en determinado tipo de actividades se requiera la mayoría de los votos de los integrantes del comité, para que el asunto se considere resuelto.

c) Comité Ejecutivo.- Es aquel en el que se integran para impulsar y cuidar que se lleve alguna función o la

eficiencia de esa ejecución exige que se responsabilice a personas físicas por cada parte de la acción y que pueda al jefe del mismo comité, o a este en pleno, la revisión, coordinación e impulso de la actividad individual.

Los comités suelen emplearse para algunos de los siguientes fines:

- Contar con un grupo que ayude a la deliberación que conduce a llegar a una decisión.

- Limitar autoridad.

- Representar los intereses de los diversos grupos de una institución.

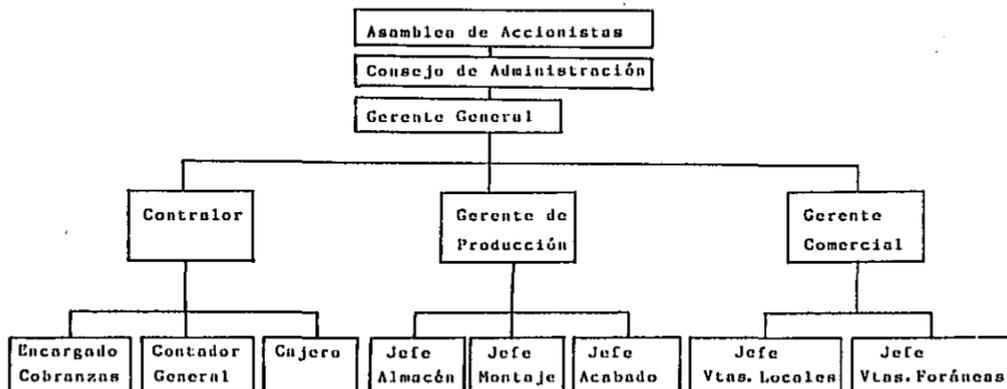
- Coordinar mejores planes y políticas.

- Transmitir información.

- Consultar autoridad.

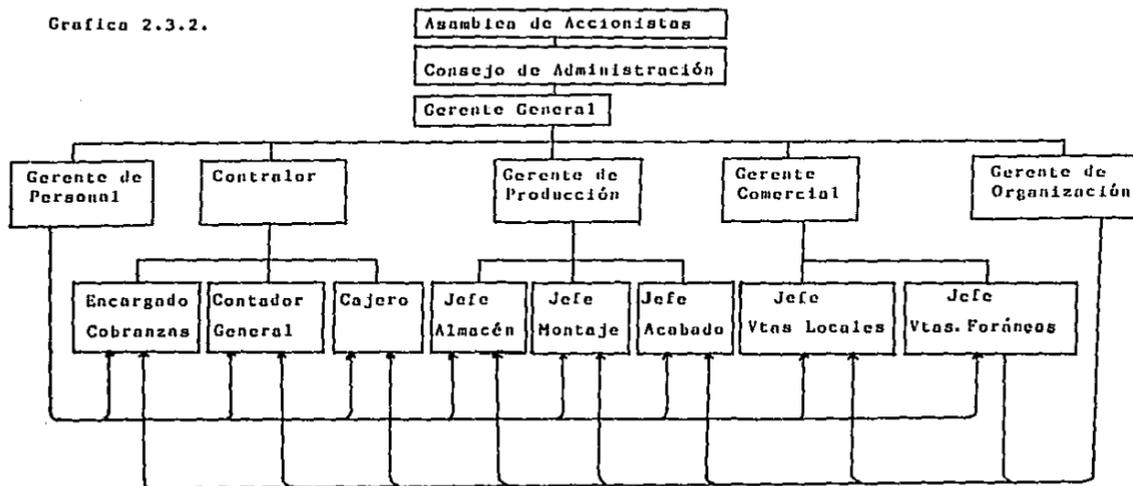
## SISTEMA DE ORGANIZACION LINEAL

Gráfica 2.3.1.

A  
U  
T  
O  
R  
I  
D  
A  
DR  
E  
S  
P  
O  
N  
S  
A  
B  
I  
L  
I  
D  
A  
D

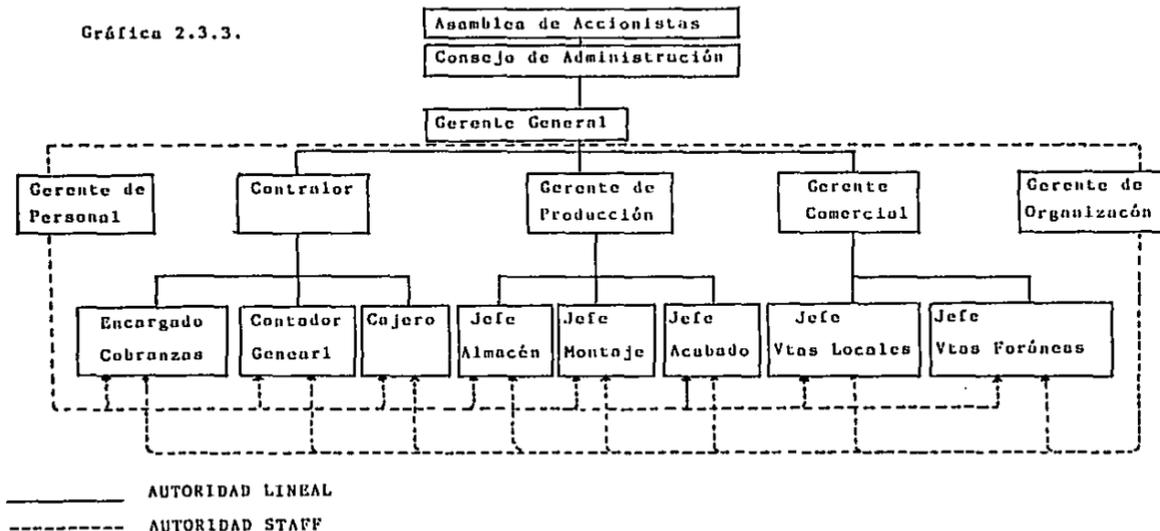
## SISTEMA DE ORGANIZACION FUNCIONAL

Grafica 2.3.2.



## SISTEMA DE ORGANIZACION LINEAL Y STAFF

Gráfica 2.3.3.



#### 2.4. OBJETIVO DE LA ESTRUCTURACION.

El objetivo de cualquier estructuración, parte de la necesidad de crear una base sólida, en la cuál la empresa se puede apoyar, es decir, una estructura bien establecida de acuerdo a los objetivos que pretenda alcanzar la empresa.

La organización da como resultado, una estructura que puede considerarse como el armazón que mantiene unidas las diversas funciones de acuerdo a un modelo que sugiere un orden lógico y relaciones armoniosas en la lucha por lograr un objetivo.

En este caso en particular, la estructuración se encargará de acrecentar a la empresa en todas sus áreas tales como producción, ventas personal, compras y contabilidad y finanzas.

Su misión será la de organizar las unidades administrativas del organismo y la relación que guardan entre sí. Todo esto con el fin de dar apoyo y solidéz a la empresa en estudio.

**CAPITULO 3.**  
**ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA RECOMEN**  
**DABLE A LA EMPRESA INVOLUCRADA.**

### 3.1. SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA.

La empresa a la cuál se le esta aplicando la investigación, es una empresa que por sus características encaja en el renglón comprendido por las empresas pequeñas según el fondo de Garantía a la industria "FOGAIN".

Se trata de una pequeña empresa ubicada en el Distrito Federal, dedicada a la fabricación de accesorios cosmetológicos para satisfacer la demanda que presenta dicho mercado de cosméticos, y la cuál ha experimentado un crecimiento acelerado en los últimos años debido a la expansión de dicho mercado.

Esta es la razón de establecer una estructura sólida que sirva para afrontar los nuevos retos que se presentan y las posibles alternativas de solución en el funcionamiento de la empresa.

Actualmente esta compañía, cuenta con un sistema administrativo deficiente, tanto para sus necesidades a corto y largo plazo, esto quiere decir que su administración actual ni siquiera se basa en los principios de la administración, lo cual nos conduce a una administración empírica.

Me refiero a esto tomando en cuenta que la empresa

unicamente esta comprendida por tres gerencias que se distribuyen de la siguiente manera: La gerencia de Ventas, Planeación y Producción, en la que esta última, asume la responsabilidad de la Administración general de la compañía. El sistema contable es llevado o realizado por un despacho de contadores externo a la empresa.

No cuenta con un departamento de personal, en el cual se concentran todas las actividades propias del área, sino que estas funciones las asumen en la gerencia de producción y los problemas generados por los obreros son resueltos al igual forma por el gerente de producción.

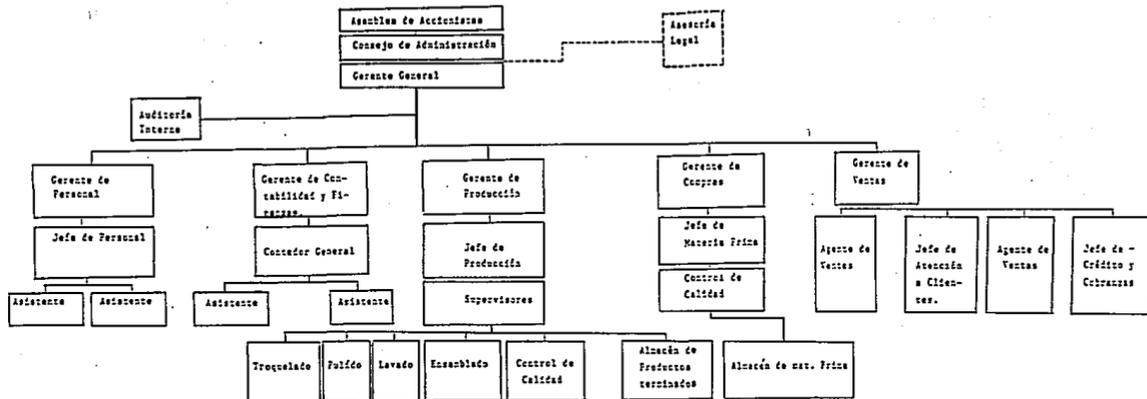
Podemos ver en general de que en estos momentos la situación administrativa de la empresa no es favorable para los nuevos retos que se le presentan en su crecimiento.

Aunque en realidad se puede decir que es un negocio muy noble que sigue funcionando con dicha organización, es indispensable contar con un apoyo estructural básico que se fundamenta en un esquema organizacional adecuado a las necesidades de crecimiento, por que el mercado así lo requiere, y a su vez el presente y futuro de la empresa lo necesitan.

Cabe señalar, que aunque el mercado no es muy competi-

tivo ya que la compañía ocupa el 65% del mercado total distribuido entre tres compañías el resto, se debe estar preparados para que en cualquier momento pueda surgir una compañía capaz de competir con la nuestra tanto en tecnología como en la mano de obra calificada, y en ese momento se podrán ver los resultados de una buena base sólida que se reflejará en el buen funcionamiento y desarrollo de la misma.

## 3.2. GRAFICA DE ORGANIZACION (organizograma)



### 3.3. OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

Dentro de los objetivos que esta organización pretende alcanzar, se encuentran los siguientes:

#### A) SOCIALES.

- Ofrecer la sociedad, una fuente de trabajo productiva que contribuya a mejorar la situación del país.

- Dar un nivel de vida ascendente a los miembros de la empresa.

- Cumplir con todas las disposiciones legales y fiscales que aplique el país de manera adecuada.

#### B) ECONOMICOS.

- Inversión de los recursos de la forma más adecuada para que estos otorguen a su vez el mayor rendimiento posible a los socios.

- Reinversión de utilidades como impulso para el desarrollo de la empresa.

## C) DE VENTA.

- Mantener los productos con la calidad que hasta ahora hemos manejado, que en el mercado es la mejor.

- Incrementar las ventas en un porcentaje mayor para cada año.

## D) ADMINISTRATIVOS.

- Mantener el proceso administrativo con objetividad durante el tiempo que se labore. ( Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. ).

- Buscar la motivación de todas las áreas, vía una excelente administración.

## E) GENERALES.

- Dar servicio a todas las compañías cosmetológicas del país.

- Conservación de nuestra clientela y aumento de la misma.

- Ser el mejor productor para cualquier consumidor.

- Ser excelente cliente para cualquier proveedor.
- Ser excelente proveedor para cualquier cliente.
- Seguir siendo el mejor productor de nuestra rama.

F) PARTICULARES.

- Crear una imagen de formalidad y responsabilidad en la compañía, y reforzarla.

- Que cada empleado conozca lo referente a sus derechos y obligaciones de la empresa, así como sus limitaciones y su proyección dentro de la compañía.

- Que exista orden dentro de la compañía y se cree una cordialidad y respeto dentro del ambiente de trabajo.

- Que todo el personal se rija por las mismas normas.

### 3.4. FUNCIONES DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS.

#### +ASAMBLEA DE ACCIONISTAS.

Es el organo supremo de la sociedad, con facultad para acordar y ratificar todos los actos y operaciones de esta y sus resoluciones serán cumplidas por la persona que ella misma designa, o por el administrador o el consejo de administración a falta de designación.

Como funciones específicas de la asamblea de accionistas, se pueden citar las siguientes:

- a) Nombrar al administrador o al consejo de administración.
- b) Fijar normas y políticas de la empresa.
- c) En las asambleas ordinarias y extraordinarias que se resolverán y se ratificarán todos los hechos y operaciones de la sociedad.

Las asambleas ordinarias, se reunirán por lo menos una vez al año y las asambleas extraordinarias que podrán reunirse cuando lo consideren necesario.

En este caso se reunirán cada mes para que se les informe sobre el manejo de los objetivos y el desempeño de la compañía, debido a a situación que se esta viviendo.

#### +CONSEJO DE ADMINISTRACION.

Depende de la asamblea de accionistas directamente. La empresa puede estar a cargo de un consejo de administración que estará integrado por personas que pueden ser socios o no.

Entre las funciones del Consejo de Administración están:

- a) Dotar a la empresa de los elementos físicos y materiales necesarios para el funcionamiento de la misma.
- b) Nombrar el gerente general, sea o no accionista.
- c) Coordinar algunas actividades por medio del gerente general.
- d) Reportar a la asamblea de accionistas sobre resultados obtenidos.
- e) Encaminar los planes dictaminados por la asamblea de accionistas.

**+GERENTE GENERAL.**

Es aquella persona nombrada por la asamblea de accionistas o por el consejo de administración a la cual se le asignarán funciones tales como:

- a) Vigilar la organización en general.
- b) Poner en marcha los objetivos y planes determinados por la asamblea de accionistas.
- c) Tomar acuerdos con los diferentes gerentes de la empresa.
- d) Reportar al consejo de administración sobre los resultados obtenidos.
- e) Coordinar a todos los gerentes y evaluarlos en su trabajo.
- f) Hacer acto de prescencia en las sesiones del consejo de administración y la asamblea de accionistas.

El gerente general es el principal responsable del funcionamiento técnico como el administrativo. Este debe ser una persona capacitada para el desarrollo de esta función.

**+PRODUCCION+****+GERENTE DE PRODUCCION.**

Las funciones del gerente de producción, que a su nivel depende directamente del Gerente General son las siguientes:

- a) Formular planes y programas de producción para la elaboración y fabricación de accesorios cosmetológicos.
- b) Coordinar al jefe de producción y Supervisores - así como a los departamentos de troquelado, pulido lavado, ensamblado, control de calidad y almacén de productos terminados.
- c) Evaluar la función y desempeño de sus subordinados.
- d) Vigilar que las cosas se hagan eficientemente en base a los requerimientos.
- e) Reportar al Gerente General del funcionamiento y desarrollo de su área.
- f) Aprovechar favorablemente todos los recursos.

g) Motivar al personal en la realización de su trabajo.

El gerente de producción tiene a su cargo diferentes departamentos de producción, por lo que es indispensable que conozca perfectamente los flujos de trabajo y producción.

#### +JEFE DE PRODUCCION.

En el encargo de vigilar que cada uno de los departamento de producción realicen eficientemente su función.

Algunos de las actividades que realiza son:

a) Coordinar al supervisor en el cumplimiento de su función.

b) Reportar al gerente de producción de los resultados de sus subordinados y del área.

c) Vigilar que exista un ambiente de higiene y seguridad.

**+SUPERVISORES.**

Las funciones de los supervisores serán:

- a) Ver que la producción marche como fué estipulada.
- b) Reportar al jefe, cualquier anomalía en el proceso.
- c) Vigilar que los obreros cumplan con sus tareas y no se distraigan.
- d) Reportar inmediatamente cualquier problema en alguna máquina.

**+PERSONAL+****+GERENTE DE PERSONAL.**

Las funciones que desempeñará el gerente de personal son:

- a) Determinar la necesidad de recursos humanos en la empresa.
- b) Recompensar a los empleados.

d) Elaborar planes y utilizar los recursos humanos de la mejor manera posible.

e) Formulación e implantación de políticas en el departamento a su cargo.

f) Reportar al gerente general del resultado de los objetivos y desarrollo de su área.

**+JEFE DE PERSONAL.**

a) Poner en marcha los planes formulados por la gerencia.

b) Elaboración de registros derivados del desempeño de los obreros.

c) Reclutar y Seleccionar personal.

d) Informar al gerente del desarrollo de sus actividades.

e) Apoyar al gerente en todo lo que se necesita.

**+ASISTENTES.**

- a) Dar apoyo en la elaboración de informes y evaluación de los trabajadores.
- b) Apoyo en la capacitación de nuevos elementos.
- c) Realización de entrevistas a nuevos aspirantes.
- d) Ayudar en la elaboración de registros e informes, así como el apoyo en las funciones de la gerencia de personal.

**+CONTABILIDAD Y FINANZAS+****+GERENTE DE CONTABILIDAD Y FINANZAS.**

Dependerá directamente del Gerente General, tendrá a su cargo el área de contabilidad y finanzas, así como la responsabilidad del buen desempeño de las actividades.

Sus funciones serán:

- a) Elaboración de planes, en base a la situación económica en que la empresa se encuentre.
- b) Coordinar las funciones del contador general.

c) Llevar un control detallado de todas las actividades financieras del área.

d) Establecer una muy buena relación con bancos y sociedades de crédito.

e) Reportar al gerente, del avance, desarrollo y resultados de todas las operaciones.

+CONTADOR.

Dependerá directamente del Gerente de Contabilidad y Finanzas y desempeñará las siguientes actividades:

a) Elaboración de Estados y presupuestos financieros.

b) Registro de las operaciones derivadas de las diferentes transacciones que se lleven a cabo en la entidad, en términos monetarios.

c) Cuidar la solvencia y flujos de efectivo en la empresa.

d) Analizar datos financieros para la toma de decisiones.

e) Apoyo en la atención de problemas fiscales, así como la elaboración de un sistema o sistemas de costos.

f) Cuidar y mantener niveles ópticos de activo fijo.

g) Elaboración de proyectos de inversión.

h) Llevar a cabo los planes realizados por la gerencia.

#### +ASISTENTES.

Su función principal, será la de brindar apoyo necesario al área de contabilidad y finanzas en las actividades que ahí se realicen, y dependerán del contador general.

Sus funciones serán:

a) Control y elaboración de pólizas de ingresos y egresos y diario.

b) Realizar declaraciones.

c) Realizar inventarios.

d) Participación en la elaboración de estados financieros.

e) Registro de operaciones tales como salida y entrada de materia prima y artículos terminados.

**+COMPRAS+**

Este departamento se encargará de la gestión, adquisición y entrega de materiales, así como las herramientas y los servicios necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa.

**+GERENTE DE COMPRAS.**

Dependerá directamente del Gerente General y sus funciones serán:

a) Recibir Requisiciones de compra de los diferentes departamentos.

b) Coordinar al jefe de adquisiciones control de calidad.

c) Mantener contacto con los diferentes proveedores.

d) Autorizar las requisiciones de compra.

e) Mantener el stock de materia prima.

f) Buscar que los materiales lleguen en las mejores condiciones posibles y con el máximo de calidad.

+JEFE DE ADQUISICIONES.

Las actividades que realizará serán:

a) Recibir toda la materia prima que llegue a la empresa.

b) Informar el volúmen de materia en existencia.

c) Rechazar la mercancía, en caso de venir en malas condiciones.

d) No recibir artículos que lleguen fuera de la fecha acordada.

f) Supervisar que el almacén cuente con los inventarios necesarios.

+CONTROL DE CALIDAD.

Dependerá del jefe de adquisiciones y deberá realizar

lo siguiente:

a) No recibir la Materia prima defectuosa, ni de menor calidad a la estipulada.

b) Mandar almacenar toda la Materia Prima que llegue y cumpla con los requisitos.

c) Mantener normas de seguridad en el almacén de Materia prima para evitar accidentes con solventes.

d) Ser responsable de mantener en buen estado toda la Materia Prima almacenada.

#### +VENTAS+

+Esta área de la empresa, se encargará de que los objetivos de ventas sean alcanzados tanto en unidades como en pesos y con los márgenes de utilidad establecidos.

Estará integrada por un gerente de ventas, un jefe de atención a clientes y un jefe de crédito y cobranza al igual que dos agentes de ventas.

**+GERENTE DE VENTAS.**

Dependerá directamente del gerente general, al cuál le informará del desarrollo de su área. Sus funciones serán:

- a) Supervisar la distribución de la mercancía.
- b) Formular programas de ventas para los diferentes clientes.
- c) Formulación de cotizaciones, precios y tiempos de entrega.
- d) Evaluación del trabajo de sus subordinados.
- e) Establecimiento y control de la cartera de clientes.
- f) Realizar juntas con sus colaboradores para conocer sus necesidades y motivarlos.
- h) Reportar al gerente del avance de su área así como determinación de límite de crédito a clientes nuevos, con autorización de la gerencia general.

**+JEFE DE ATENCION A CLIENTES.**

Sus funciones serán:

- a) Trato directo con clientes nuevos, existentes y esporádicos.
- b) Reportar al gerente el resultado de su trabajo.
- c) Dar a conocer a clientes el sistema de ventas.
- d) Mantener cartera existente y aumentarla.
- e) Manejo de ventas con los distribuidores en el interior.

**+AGENTES DE VENTAS.**

Dependerán directamente del gerente de ventas y sus actividades serán:

- a) Visitar a clientes en zona norte y sur del Distrito Federal.
- b) Tratar que los clientes esporádicos se vuelvan permanentes.

c) Aumentar la cartera de clientes.

d) Mantener informado al gerente sobre el resultado de sus ventas.

**+JEFE DE CREDITO Y COBRANZA.**

Depende directamente del Gerente de Ventas y sus funciones serán:

a) Elaborar reporte de cobranza.

b) Elaboración de la relación de todos los clientes deudores.

c) Elaboración de la relación diaria de cobranza y valores.

d) Reportar al gerente cualquier contratiempo, así como del avance de sus operaciones.

**+AUDITORIA INTERNA+**

La función de esta área será la de mantener un excelente control interno dentro de la organización, y descubrir deficiencias e irregularidades en algunas funciones de la

empresa, e indicar sus posibles correcciones así, como ayudar a la gerencia general a lograr una administración eficaz y eficiente.

La intención de la auditoría, es examinar y evaluar los métodos de desempeño en todas las áreas y valorar el panorama administrativo.

Tendrá la función de estudiar los siguientes puntos:

- a) Planes y objetivos.
- b) Estructura de la empresa.
- c) Políticas, sistemas y procedimientos.
- d) Métodos de control.
- e) Recursos humanos y físicos.
- f) Estándares y Medición de Resultados.

Todo esto partiendo del hecho de que cada una de las áreas de la empresa tienen sus objetivos, sus propios sistemas y procedimientos de operación y sus propios recursos humanos y materiales.

**CAPITULO 4.**  
**ORGANIZACION CONTABLE DE LA**  
**EMPRESA INVOLUCRADA**

#### 4.1 ESQUEMA GENERAL DE LA ORGANIZACION CONTABLE

Siendo la contabilidad, parte del sistema motriz de una empresa, dentro del marco de desarrollo de la misma, es necesario darle la importancia que esta merece.

Por ello este punto tratará de dar una imagen general pero a la vez clara, de las bases en que dicha contabilidad se apoyará.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, establece que la contabilidad financiera presenta información de carácter general sobre la entidad económica mediante estados financieros, por lo que se deriva que la contabilidad, es una técnica utilizada para producir información cuantitativa que sirve de base para tomar decisiones económicas a los miembros de la entidad.

Tomando en cuenta lo anterior, nuestra entidad tendrá que satisfacer las características que a continuación se señalan:

- Todas las operaciones contables y financieras que aquí se realicen, tendrán que efectuarse en base a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

- La utilidad de la formación, estará en función de su contenido informativo y de su oportunidad.

- El contenido informativo estará basado en la capacidad de representar simbólicamente con palabras y cantidad y su evolución.

- La oportunidad de la información contable será el aspecto esencial para tomar las decisiones a tiempo y lograr los fines que se persiguen.

- La confiabilidad será la característica de la información contable por lo que nos servirá también para basarnos en ella en la toma de decisiones adecuadas.

Dentro de las características para llevar a cabo la actividad contable, tomaremos en cuenta las siguientes:

- La estabilidad indicará que la operación no cambiará en el tiempo y que la información que producirá ha sido obtenida aplicando las reglas para la captación de los datos y su cuantificación y su representación tomando en cuenta que cualquier cambio que se haga y que sea dado a conocer derivado de efectos importantes, se tomará en cuenta para evitar errores en el uso de la información.

- La objetividad del proceso reflejará que las reglas del sistema no han sido distorsionadas y la información representa la realidad.

- La verificabilidad de toda operación permitirá que pueda ser duplicada y que no se puedan aplicar pruebas para comprobar dicha información.

- Provisionalidad de la información contable significará que no representa hechos totalmente acabados ni terminados.

Las características anteriores mencionadas servirán para el desarrollo de las diferentes operaciones que ahí se realicen, de acuerdo a la situación que se presente en el momento de plasmarla en los libros.

Todo esto con el fin de establecer que todas las operaciones que se realicen se fundamentarán sea cual sea la situación que se presente en los principios de contabilidad si así lo requiere.

## 4.2 CATALOGO DE CUENTAS

A continuación el listado del catálogo de cuentas manejable en esta empresa.

01-00	Bancos
02-00	Caja Chica
03-00	Clientes
04-00	Almacén de Materia Prima
05-00	Almacén de Producción en Proceso
06-00	Almacén de Productos Terminados
07-00	Deudores Diversos
08-00	Cuentas por Cobrar
09-00	Acciones y Valores
10-00	Inversiones
11-00	Anticipos de Utilidades
12-00	Mercancías en Tránsito
13-00	Accionistas
21-00	Maquinaria y Equipo
21-00	Dep. Acum. de Maquinaria y Equipo
22-00	Mobiliario y Equipo de Oficina
22-01	Dep. Acum. de Mobiliario y Eq. de Oficina.
23.00	Equipo de Transporte
23-01	Dep. Acum. de Equipo de Transporte
24-00	Equipo de Computación
24-01	Dep. Acum. de Equipo de Computación.

25-00      Troqueles  
25-01      Dep. Acum. de Troqueles  
26-00      Equipo de Laboratorio  
26-01      Dep. Acum. de Eq. de Laboratorio.  
27-00      Edificios  
27-01      Dep. Acum. de Edificio  
28-00      Terrenos  
29-00      Patentes y Marcas  
29-01      Dep. Acum. de Patentes y Marcas  
41-00      Gastos de Instalación  
41-01      Amortización de Gastos de Instalación  
42-00      Gastos de Organización  
42-01      Amortización de Gastos de Organización  
43-00      Intereses Anticipados  
44-00      Seguros y Finanzas  
45-00      IVA Acreditable  
46-00      Anticipos ISR  
47-00      Depósito en Garantía  
49-00      Impuestos Anticipados  
50-00      Proveedores  
51-00      Acreedores  
52-01      IMSS  
52-02      ISPT  
52-03      Retención de Honorarios  
52-04      Retención de Arrendamientos

52-05      INFONAVIT Créditos Otorgados.  
52-06      FONACOT  
53-00      IVA Por Pagar  
54-00      Cuentas Por Pagar  
55-00      Préstamos Bancarios  
56-00      Sueldos por pagar  
58-00      Préstamos Hipotecarios  
60-00      Préstamos Bancarios  
70-00      Capital Social  
71-00      Reserva Legal  
72-00      Resultado de los ejercicios anteriores  
73-00      Resultado del ejercicio  
75-00      Aportación a futuros Aumentos de Capital  
76-00      Ventas  
77-00      Compras  
81-00      Gastos de Fabricación  
81-01      Honorarios  
81-02      Sueldos  
81-03      Mano de Obra  
81-04      Vacaciones  
81-05      Prima Vacacional  
81-06      Infonavit  
81-07      Cuotas Patronales  
81-10      Previsión Social  
81-11      Sindicato  
81-13      Becas

81-16	Materiales Laboratorio
81-19	Herramientas
81-21	Combustibles y Lubricantes
81-22	Materiales de Empaque
81-23	Máquinas
81-24	Fletes
81-25	Energía Eléctrica
81-26	Gas
81-27	Manto. de Eq. de Oficina.
81-28	Manto. Fábrica
81-30	Manto. Eq. de Transporte
81-31	Aseo y Limpieza
81-32	Teléfonos
81-36	Correo y Telégrafos
81-39	Impuestos
81-41	Publicidad
81-42	Gastos Legales
81-43	Seguros y Finanzas
81-44	Papelería y Artículos
81-45	Comidas al Personal
81-46	Atención a Clientes
81-48	Arrendamiento a Inmuebles
81-50	Control de Calidad
81-51	Intereses
81-61	Diversos
82-00	Gastos de Administración.

#### 4.3 LIBROS CONTABLES UTILIZADOS

Para realizar el registro de las operaciones de la empresa, se utilizarán básicamente los siguientes libros de contabilidad.

1. Libro Diario: En este libro se registrarán todas las operaciones, una a una, en forma cronológica, día con día conjuntamente el cargo y abono. (Fig. 4.3.1).

2. Libro Mayor: Es uno de los principales libros de contabilidad, sino es que el más importante, en sus hojas esta el contenido, el balance de una empresa y representa la esencia de los movimientos contables. (Fig. 4.3.2.)

3. Libro de Inventarios y Balances: Este libro es un listado de inventarios y cuentas de mayor que forman el balance.

Dentro de estos libros, se plasmarán todas aquellas operaciones que se realicen en nuestra empresa, con el fin de llevar un registro legal de las mismas, y servirán como sistema de control que será posteriormente enmarcado en nuestros estados financieros.

Todos aquéllos libros son un medio de transmitir

información, con el fin de obtener resultados que proporcionarán la capacidad de establecer acciones efectivas.

Dentro de este punto, también señalaremos los libros auxiliares empleados para llevar un control sobre los clientes, inventarios de productos en el almacén para más tarde ser vaciados en los formatos ya establecidos en la computadora, al igual que los ingresos y egresos.

- AUXILIAR DE MOVIMIENTO DE ALMACEN. (Fig.4.3.3)

En este auxiliar serán plasmadas todas aquellas unidades producidas por la empresa y registradas con su respectivo costo, al mismo tiempo que el número, tipo de artículo y sus claves correspondientes.

- TARJETAS DE CUENTAS CORRIENTES. (Fig. 4.3.4)

En este auxiliar estarán registrados todos los clientes tanto esporádicos como permanentes al igual que sus operaciones realizadas con la empresa, sus movimientos y su respectivo saldo.

- POLIZA AUXILIAR DE INGRESOS. (Fig. 4.3.5)

En esta tarjeta se registrarán todas las entradas

de efectivo derivadas de las diferentes transacciones que se efectúen para posteriormente ser vaciadas en la computadora.

- POLIZA AUXILIAR DE EGRESOS. (Fig. 4.3.6)

Esta última tarjeta servirá de control para registrar todas las salidas de dinero derivadas de las ventas efectuadas por la organización, para ser registradas posteriormente en forma definitiva.

Todo esto, con el fin de llevar un mejor control interno de todas las operaciones que se realicen para ser canalizadas en beneficio de la empresa.



( FIGURA 4.3.3. )

79

C L I E N T E S								Fecha	
								No. Cuenta	
Nombre						Condiciones			
Domicilio						Limite de Crédito			
Fecha	Ref	Concepto	Folio	Debe	Haber	Deudor	Acreedor		

( FIGURA 4.3.4. )

MOVIMIENTO DE ALMACEN

Tarjeta No.

Artículo		Unidad							
Almacén		Casillero No.			Clave				
Máximo		Mínimo			Revisado en				
Fecha	Ref.No.	UNIDADES			Costo Unidad	Costo Promedio	VALORES		
							Debe	Haber	Saldo

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA



#### 4.4 SISTEMA DE COSTOS

Obviamente, las funciones de este sistema constituyen el control administrativo de la producción en sus diferentes fases, tales como; control de materiales en existencia; determinación y valuación de consumos e inventarios; control y valuación y aplicación de la mano de obra; control y distribución de cargos indirectos; registros y reportes de producción; control y valuación de las órdenes de producción, estadísticas e informes de producción, etc.

A) Importancia y Consideraciones previas para la implantación del sistema de costos en la industria.

El constante desarrollo industrial en nuestro país dificulta más el éxito en los negocios en general, en virtud de la creciente competencia.

Las utilidades de las industrias, no pueden depender radicalmente del volúmen de ventas o bien de su capacidad productiva, sino más bien del grado de eficiencia de las mismas en su producción, eficiencia que solo puede alcanzarse cuando se tenga pleno conocimiento de la influencia del costo de la unidad producida y cada uno de los elementos que intervienen en la fabricación del artículo. De este manera podrán localizarse los posibles errores, fugas

o anomalías y tomar decisiones que nos conduzcan al éxito deseado.

Claramente puede comprenderse que para poder tener este tipo de información, resulta indispensable el conocimiento del costo de la unidad producida, costo que servirá de base para la venta del producto y que constituye un elemento decisivo en cuanto a la determinación de planes de producción, fijación de los precios de venta políticas de financiamiento.

El conocimiento del costo de la unidad producida, solo será posible con el establecimiento de un adecuado sistema que permita una información eficaz, oportuna y llena de detalles, con el fin de lograr un control absoluto sobre las actividades propias de la empresa.

Entre los beneficios que reporta el establecimiento de un sistema de costos y que constituyen sus objetivos principales, podemos citar los siguientes:

- Elaboración más frecuente y segura de los estados financieros.
  
- Determinación de los costos unitarios de producción

- Incremento de los productos que mejores resultados ofrezcan y abolición de los que no resulten costeables.

- Control de la producción en distintos procesos.

En base a lo anterior podemos deducir que en la actualidad es casi imposible que una industria pueda funcionar sin adecuado sistema de costos, por tales motivos es cada día más considerada la implantación de estos sistemas por parte de los empresarios.

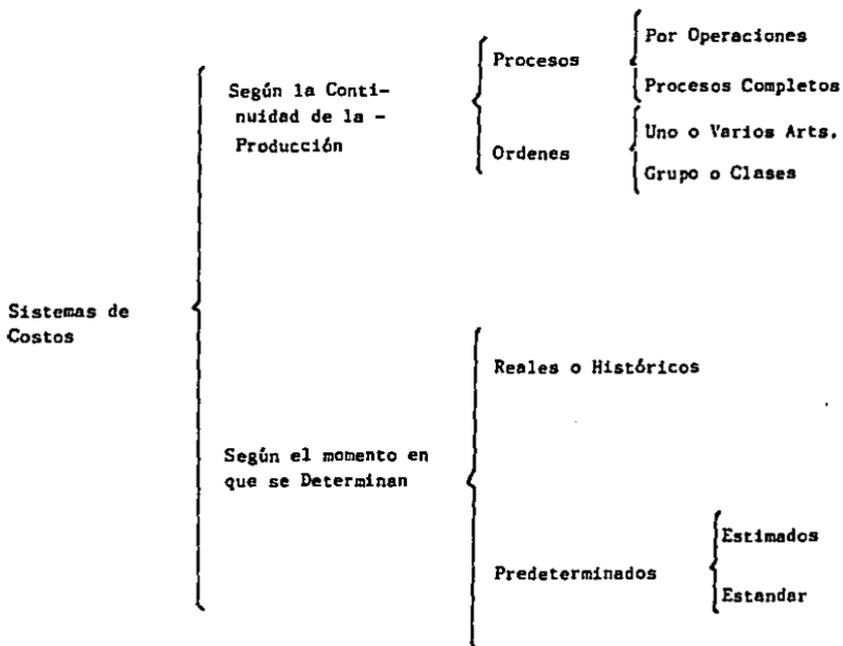
Conocido todo sistema de costos como el método de registro basado en los principios de contabilidad, cuyo objetivo fundamental, radica en la determinación del costo de fabricación a través de diversos procedimientos, resulta conveniente enumerar los más comunes con el propósito de ponderar las ventajas que estos ofrecen y poder elegir el más conveniente a esta empresa.

Varias clasificaciones existen con respecto a la división de los sistemas de costos, sin embargo, tradicionalmente solo se reconocen dos sistemas que son: Sistema de costos por orden de fabricación y sistemas de costos por procesos.

Ahora bien, atendiendo a la época en que se determinan

los costos, existen dos métodos generales conocidos como costos históricos o reales y costos predeterminados.

Con el fin de resumir estas clasificaciones, se presenta un cuadro sinóptico de los sistemas de costos actualmente conocidos.



## SISTEMA DE COSTOS POR ORDENES DE FABRICACION

Este sistema requiere la determinación de los costos en cada lote de productos similares, en industrias conocidas como de ensamble en las que se obtienen además, el costo por cada departamento.

Es aplicable en industrias en las que se producen artículos de gran variedad en cuanto a modelo, calidad y tamaño, manufacturados en lotes distinguibles entre sí.

Los costos se determinan por grupo de artículos similares. La producción se origina en un orden de fabricación que es valuada independientemente de las demás órdenes mediante la acumulación departamental de los elementos del costo para efectos de valuación. El costo de la unidad se obtiene mediante la división del costo total de la orden entre el número de artículos producidos al amparo de la misma.

Las ventajas que presenta son el conocimiento al detalle del costo de producción del artículo, la facilidad de proyecciones futuras así como el control departamental de los elementos del costo (Materia Prima, Trabajo Directo y Costos Indirectos).

## SISTEMA DE COSTOS POR PROCESOS

Este sistema es aplicable en aquellas industrias en las que su producción es continua y no lotificada; donde el artículo terminado viene a ser resultado de la secuencia ininterrumpida de operaciones que suponen una constante afluencia de materiales a los distintos procesos transformativos, y en los que generalmente se llegan a perder la identidad de las materias primas que originalmente integran o componen el producto terminado ya que la fabricación es en masa la mayoría de los casos se obtienen subproductos derivados del principal: tales como refinerías, las plantas productoras de cemento y papel.

Atendiendo a la época en que se lleva a cabo la determinación de los costos estos pueden ser reales o históricos y predeterminados. Ya sea que el sistema que se siga sea el órdenes o de procesos.

## COSTOS REALES O HISTORICOS

En este caso resulta necesario esperar a la conclusión del período o ciclo financiero para poder efectuar la determinación de los costos, mediante la acumulación de los cargos a la producción en sus distintas órdenes o

procesos ya sean estos cargos directos o indirectos; estos últimos habrán de derramarse a la producción general según las bases que en cada caso se consideren más adecuadas.

El costo de la unidad producida se obtiene mediante la división del total de cargos a la producción entre el número de unidades producidas en cada orden o proceso.

Tiene este sistema la desventaja de que su formación no resulta oportuna limitando por lo tanto las proyecciones futuras y la toma de decisiones sobre bases sólidas.

#### COSTOS PREDETERMINADOS

La necesidad imperiosa de obtener una información más oportuna sobre los costos de producción dio origen al sistema de costos predeterminados, con los que se pretende un mayor control de los costos de producción a través de comparaciones constantes que permitan conocer el grado de eficiencia lograda en la fabricación.

Dentro de la predeterminación de los costos se presentan dos casos distintos:

a) Costos Estimados. Generalmente se utilizan cuando es necesario cotizar el precio de venta antes de

la producción. Requiere de cálculos anticipados y aproximados del material, trabajo y gastos indirectos que prevaleceran en el futuro con la intención de pronósticar el costo unitario.

En este caso el éxito de este sistema queda limitado a que el proceso productivo no sea demasiado complicado y a que el número de artículos fabricados no sea muy extenso, ya que resultaría inoperante y excesivamente costoso.

b) Costos Estandar.- La predeterminación de este costo supone estudios más científicos, de análisis sistematizados de las condiciones de eficiencia en la producción estudios de tiempos y movimientos de acuerdo con las técnicas de la Ingeniería Industrial, pero la base de la predeterminación son similares a las de costos estimados.

Las diferencias que se obtengan en la comparación contra los costos reales son llamados en este caso desviaciones y se consideran como deficiencias de producción y como tales no deben afectar el costo de fabricación predeterminado.

## SISTEMA PROPUESTO PARA ESTA EMPRESA

Atendiendo a lo referente a los sistemas de costo así como a las características de la empresa, siendo esta una empresa pequeña y regida por el sistema de órdenes de fabricación, a mi juicio el más adecuado sería el de costos por órdenes de fabricación ya que en este participan varios departamentos acumulando cada uno de los elementos del costo para su valuación así como el control de los mismos.

El procedimiento para su valuación será el de Costos Históricos por órdenes de producción, en el cual estarán ligados los tres elementos que componen el costo:

- a) Materia Prima. Comprendida por todos aquéllos materiales utilizados para la elaboración de los productos.
- b) Trabajo Directo. Comprendido por los sueldos y salarios de los empleados.
- c) Gastos Indirectos. Serán todas aquéllas erogaciones que no intervienen directamente en la fabricación de los productos tales como luz, teléfono, agua, renta.

Si en determinado momento se requiere la aplicación

del sistema de costos predeterminando, el Contador será el profesional indicado para su implementación.

El modelo a seguir será de la siguiente forma:

#### I. DETERMINACION DEL COSTO UNITARIO

Elemento	Monto +	NO. Unidades	C.U.	X
MP				
TD				
GI				

#### II. VALUACION DE LA PRODUCCION HABIDA A COSTO HISTORICO

Elemento	NO. Unidades	X	C.U.	= Importe
MP				
TD				
GI				

#### III. VALUACION DE LA PRODUCCION VENDIDA A COSTO HISTORICO

Elemento	NO. Unidades	X	C.U.	= Importe
MP				
TD				
GI				

## IV. VALUACION DE LA PRODUCCION VENDIDA A PRECIO DE VENTA

Importe        X        Margen de Utilidad    =    Precio de Venta

## V. ESTADO CONJUNTO DE COSTO DE PRODUCCION Y COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO

	Materia Prima	\$	
+	Trabajo Directo	\$	
			<hr/>
	Costo Primo	\$	
+	Gastos Indirectos	\$	
			<hr/>
			Costo Total de Art. Terminados para su venta
-	(Menos)		Inventario Final de Art. no vendidos.
			<hr/>
			Costo de Producción de lo Vendido.

#### 4.5 PRESENTACION DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros en general, deben cumplir con el propósito de informar sobre la situación financiera de una empresa, en cierta fecha y los resultados de sus operaciones; así como los cambios que se presentan en la organización en el terreno de las finanzas y el período contable terminado en dicha fecha.

De aquí es que tenemos la presentación de los estados de situación financiera y el de resultados.

Los estados financieros deben ser capaces de transmitir información que satisfaga a los usuarios de la empresa.

Los usuarios de la información financiera son comprendidos por los accionistas, empleados, acreedores, así como los diversos sectores del gobierno que no tienen acceso a la administración de la empresa.

Esta empresa presentará su ejercicio contable en dos estados financieros.

a) Estados de Situación Financiera (Balance General)

b) Estado de Resultados.

De los que a continuación se presentarán los formatos que se seguirán para la presentación de los mismos:

## ESTADO DE RESULTADOS

Por el período comprendido del \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ de 19\_\_

Ventas Netas		\$ _____
menos:		
Costo de Ventas	\$ _____	
Utilidad Bruta		
menos:		\$ _____
Gastos de Venta	\$ _____	
Gastos de Administración	_____	
Otros Gastos	_____	\$ _____
Utilidad neta antes de I.S.R.		_____
menos:		
IMPUESTOS	\$ _____	
UTILIDAD NETA		\$ .....

F I R M A

## ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

Nombre o Razón Social.  
 Dirección  
 Cédula de Empadronamiento

Actividad.  
 Ciudad  
 R.F.C.

Estado

BALANCE GENERAL DEL DIA \_\_\_\_\_ AL DIA \_\_\_\_\_ DE 19\_\_\_\_

## A C T I V O

## P A S I V O

## CIRCULANTES:

Efectivo en Caja \$ \_\_\_\_\_  
 Bancos \_\_\_\_\_  
 Cuentas por cobrar \_\_\_\_\_  
 Documentos por Cobrar \_\_\_\_\_  
 Inventarios de Mat. Prima \_\_\_\_\_  
 Artículos Manufacturados \_\_\_\_\_  
 Artículos en proceso de manufactura. \_\_\_\_\_

Suma Activo Circulante \$ \_\_\_\_\_

## FIJO:

Inversiones en Valores \$ \_\_\_\_\_  
 Bienes Raíces \_\_\_\_\_  
 Maq. y Equipo \_\_\_\_\_  
 (Dep. Acum. de Maq. y Eq.) \_\_\_\_\_  
 Equipo de Transporte \_\_\_\_\_  
 (Dep. Acum. Eq. de Transp.) \_\_\_\_\_

## DIFERIDO:

Gastos de Instalación \$ \_\_\_\_\_  
 Amort. Acum. Glos de Inst. \_\_\_\_\_

Suma Activo Diferido \$ \_\_\_\_\_

TOTAL ACTIVO \$ -----

## A CORTO PLAZO:

Adeudos a Bancos \$ \_\_\_\_\_  
 Cuentas por pagar \_\_\_\_\_  
 Doc. por Pagar \_\_\_\_\_  
 Proveedores \_\_\_\_\_  
 Otros Acreedores \_\_\_\_\_

Suma Pasivo a Corto Plazo \$ \_\_\_\_\_

## A LARGO PLAZO.

Prestamos de Bancos \_\_\_\_\_  
 (Plazo mayor a 12 meses ) \_\_\_\_\_  
 -Habilitación o Avió \_\_\_\_\_  
 -Refaccionario \_\_\_\_\_  
 -Arrendamientos \_\_\_\_\_  
 -Hipotecario \_\_\_\_\_

Suma Pasivo a Largo Plazo \$ \_\_\_\_\_

## C A P I T A L

Capital Social \$ \_\_\_\_\_  
 Utilidad del Ej. \_\_\_\_\_  
 Resultado Ej. Anteriores \$ \_\_\_\_\_  
 Suma del Capital \$ \_\_\_\_\_

TOTAL PASIVO Y CAPITAL \$ -----

## CONCLUSIONES

A lo largo de esta investigación, se trato de dar a conocer la importancia y necesidad de establecer una estructura organizacional adecuada dentro de cualquier organización.

Se han considerado los beneficios que produce el aplicar una buena administración, basándose en los principios básicos que todos conocemos y que a la vez nos permiten analizar los resultados para posteriormente llevar a cabo nuestros futuros planes

Se hizo una propuesta de una estructura organizacional que tal vez puede servir como modelo para otras empresas del ramo, pero partiendo del punto de que cada empresa tiene sus propios objetivos.

Cabe señalar, que uno de los objetivos del presente trabajo, fué el de resaltar y reafirmar conocimientos básicos de la administración moderna, y que a la vez fuera un elemento de consulta para todos los interesados.

El objetivo general, es el de remarcar la importante necesidad de establecer una adecuada estructura, que no es otra cosa más que el armazón que mantiene unidas las partes técnicas y humana de una organización, para alcanzar adecuada-

mente un objetivo, estabilidad y desarrollo, y creó se ha cumplido.

## BIBLIOGRAFIA

- Hall, Richard H. "Organizaciones: Estructura y Proceso". Editorial Prentice/Hall Internacional, España, 1976.
- Spriegel, William R. "Organización de Empresa Industriales", Editorial C.E.C.S.A. México, 1983.
- Velázquez Mastreta, Gustavo. "Administración de los Sistemas de Producción", Editorial Limusa, 5a. Edición, México 1984.
- Reyes Ponce, Agustín, "Administración de Empresas" Teoría y Práctica, Primera y Segunda Parte, Editorial Limusa S.A. México, 1983.
- I.M.C.P. "Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados", Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México 1984.
- Torres Tovar, Juan Carlos. "Contabilidad II", Editorial Diana, México 1982.
- Kenneth J. Albert. "Manual del Administrador de Empresas" Editorial Mac Graw Hill, México 1985.
- Dale, Ernest. "Organización" Editorial Técnica, México 1986.
- Dickson, Franklyn J. "El Exito en la Administración de las - Empresas Medianas y Pequeñas", Editorial Diana, México, 1987.
- Rodríguez Valencia, J. "Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas", Editorial E.C.A.S.A., México, 1985.