



872702
Universidad Don Vasco, A.C. 5

-----INCORPORACIÓN No. 8727-02-----
a la Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela de Administración y Contaduría

**"Reestructuración Administrativa
de Organización y Control
de la empresa Refaccionaria
Perla en la ciudad de
Uruapan, Michoacán."**

TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

Gloria Ivonne Carrillo Manzo

TESIS CON
FOLIA DE ORIGEN



Uruapan, Michoacán, Febrero de 2003



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos:

A Dios por permitirme llegar a este momento.

A mis padres por darme la vida.

A mi familia por su apoyo, su confianza y su amor incondicional.

A mis amigos por su compañía, por aprender y crecer junto a mí.

A mis maestros por compartir sus conocimientos y experiencias y por su ayuda en la realización de este trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO I - LA ADMINISTRACIÓN	7
1.1 Concepto de administración	7
1.2 Importancia de la Administración	8
1.3 Proceso Administrativo	10
1.4 Habilidades Administrativas	12
CAPÍTULO II.- ORGANIZACIÓN	15
2.1 Etapa de Organización	15
2.2 Objetivos de Organización	16
2.3 Principios de Organización	18
2.4 Estructuras de Organización	23
2.5 Herramientas de Organización	26
2.5.1 Organigramas	26
2.5.2 Manual de Organización	28
2.5.2.1 Organigrama	28
2.5.3 Diagramas de proceso	30
2.5.3.1 Diagrama de flujo	31
2.5.3.2 Diagrama OTIDA	33
2.6 Reorganización	36
2.6.1 Proceso de Organización	37

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.6.2	Objetivos de Reorganización	39
CAPÍTULO III - CONTROL		40
3.1	Etapa de Control	40
3.1.1	Principios de Control	41
3.1.2	EL proceso de Control	43
3.1.3	Tipos de Control	44
3.1.4	Técnicas de Control	47
3.2	Administración de Inventarios	49
3.2.1	Concepto de Administración de Inventarios	49
3.2.2	Técnicas de Administración de Inventarios	51
3.3	Administración de Efectivo	55
3.3.1	Concepto	55
3.3.2	Técnicas de Administración de Efectivo	55
3.4	Empleo de la computadora en la pequeña empresa	59
CAPÍTULO IV - LA EMPRESA		62
4.1	Definición y elementos de la empresa	62
4.2	Clasificación	64
4.2.1	Empresa Industrial	65
4.2.2	Empresa Comercial	65
4.2.3	Empresa de Servicios	66
4.2.4	Empresa Familiar	66
4.2.5	Empresa micro, pequeña, mediana y grande	67

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO V – METODOLOGÍA	71
5.1 Tipo de Investigación	72
5.2 Objetivo	72
5.3 Recopilación de la información	72
5.4 Antecedentes de la empresa	72
5.5 Origen de la empresa	72
5.6 Tipo de Empresa	74
5.7 Etapas por las que ha pasado la empresa	74
5.8 Problemática Actual	76
5.9 Productos que maneja la empresa	78
5.10 Grado de Control de Inventarios	80
5.11 Control Financiero	81
5.12 Fortalezas y Debilidades de la Empresa	83
CAPÍTULO VI – PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE ORGANIZACIÓN Y CONTROL PARA LA EMPRESA REFACCIONARIA PERLA	86
6.1 Propuesta de Organización para la Empresa Refaccionaria Perla	86
6.1.1 Organigrama	86
6.1.2 Análisis de Puestos	87
6.1.3 Objetivos y Políticas	119
6.1.4 Procedimientos	122
6.2 Propuesta de Control de Inventarios y Efectivo para la Empresa. Refaccionaria Perla	163
6.2.1 Control de Inventarios	163

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

6.2.2 Control de Efectivo

177

CONCLUSIONES

192

ANEXOS

195

BIBLIOGRAFÍA

196

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

El funcionamiento de las empresas depende en gran medida de una administración eficiente que se aplique de acuerdo a sus características, recursos y necesidades; para lograr administrar una empresa de manera adecuada se requiere una buena organización para que las actividades que se realizan dentro de ellas sean desempeñadas en forma efectiva, oportunamente y por personas preparadas, y contar con sistemas de control que permitan conocer la manera en que son desempeñadas las actividades dentro de la empresa, su grado de cumplimiento y los resultados obtenidos. Una buena administración implica contar con una organización y métodos de control adecuados a las características y necesidades de las empresas.

Actualmente existe gran cantidad de empresas micro, pequeñas y medianas, y una gran mayoría no cuenta con una administración que les permita aprovechar de manera óptima sus recursos, que generalmente en este tipo de empresas son escasos y deben utilizarse de la mejor manera posible para poder obtener un mayor beneficio de ellos. El presente trabajo está dedicado al estudio de una micro empresa para elaborar una propuesta de organización y control que se adecue a sus necesidades y le ayude a ser más eficiente en sus tareas y actividades y así obtener mejores resultados. Consta de cuatro capítulos teóricos y dos capítulos prácticos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el primer capítulo hablaremos a cerca de la administración, sus principales funciones, la importancia que tiene para las empresas, y las habilidades que debe tener un buen administrador.

La Organización será tratada en el segundo capítulo, en donde conoceremos sus objetivos y principios, las diferentes estructuras de organización de las empresas y algunas

de las herramientas de organización que son de gran utilidad para realizar el proceso de organización como el organigrama, el manual de organización, y diagramas de proceso. El medio en que se desenvuelven las empresas es un ambiente cambiante por lo que se llega a presentar la necesidad de realizar cambios dentro de ellas para poder adaptarse, por lo que también hablaremos a cerca de la reorganización y sus objetivos.

El capítulo tres está dedicado al tema de control, su proceso, sus principios, tipos y técnicas, así como a la administración de Inventarios y administración de Efectivo y las técnicas de ambos, debido a que una de los problemas más comunes en las pequeñas y micro empresas es el manejo del efectivo y de sus inventarios.

Para saber cuál es la mejor manera de organizar y controlar una empresa es fundamental saber el tipo de empresa de que se trata, el giro, las actividades y procedimientos que se realizan dentro de ella y analizar la situación en la que se encuentra, para de esta manera determinar los métodos adecuados para su manejo, por esta razón el último capítulo teórico es acerca de la empresa, su definición, elementos y clasificación.

En los dos capítulos finales conoceremos los antecedentes de la empresa y analizaremos su situación y problemática relacionadas con su organización y control para así realizar finalmente la propuesta de reestructuración que es objeto de este trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO I

LA ADMINISTRACIÓN

La administración es un aspecto muy importante para las empresas de cualquier giro y tamaño que éstas sean y para su funcionamiento, ya que cualquier entidad requiere de ella para un eficiente manejo de sus recursos tanto humanos como materiales, económicos y tecnológicos para poder alcanzar sus objetivos.

Existen diversas concepciones de administración, y en el presente capítulo conoceremos y analizaremos su concepto e importancia; además veremos el proceso administrativo y las principales funciones que deben seguirse para desempeñar una administración eficiente.

Debe darse un complemento entre la administración y la persona que la desempeña que es el administrador por lo que también hablaremos de las habilidades administrativas que son básicas para un administrador.

1.1 Concepto de Administración

La administración ha sido definida de diferentes formas por varios autores, algunas de esas definiciones son:

"Administración es la búsqueda del óptimo aprovechamiento de los recursos con que cuenta una entidad para el logro de sus objetivos". (DEL RIO, 1988:1-3).

"La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de Planeación, Organización, Ejecución y Control desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos". (TERRY, 1985:22).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

“Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupos alcancen con eficiencia metas seleccionadas”. (KOONTZ, 1994:4).

“Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible”. (MÚNCH, 1982: 25).

“Es un proceso integral para planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y coordinar una actividad o relación de trabajo, lo que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado”. (RODRÍGUEZ, 1996:188).

Podemos darnos cuenta que la administración es un proceso basado principalmente en cuatro funciones que son Planeación, Organización, Dirección y Control que forman parte del proceso administrativo del cual hablaremos más adelante, a través de las cuales se establecen metas y objetivos a lograr, así como la forma de alcanzarlos por medio de planes, programas y procedimientos que se establecen, además de organizar al recurso humano para que desempeñe las actividades necesarias; todo esto buscando la manera más adecuada de utilizar los recursos de una empresa de acuerdo a sus características y necesidades.

1.2 Importancia de la Administración

Ahora que hemos comprendido lo que es administración podemos darnos cuenta de la gran importancia que tiene dentro de las empresas ya sean micro, pequeñas, medianas o grandes porque todas necesitan hacer uso responsable de sus recursos para lograr un buen funcionamiento de la organización.

Algunos de los principales argumentos que demuestran su importancia, basados en Reyes Ponce son:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- La administración puede aplicarse a cualquier organismo o grupo social, lógicamente se torna más necesaria en los grupos más grandes y complejos.
- Para las grandes empresas la administración es esencial por su magnitud y complejidad ya que sin una administración no podrían coordinar todos sus recursos de manera eficiente, lo cual es necesario para un desempeño favorable.
- Para las empresas pequeñas y medianas representa una oportunidad para competir obteniendo una mejor coordinación de sus elementos.
- Simplifica el trabajo por medio del establecimiento de principios, métodos y procedimientos, con los cuales se reducen costos y pérdida de tiempo, y de esta manera se obtiene mayor rapidez y efectividad, lo cual contribuye a un mejor funcionamiento de la organización.
- La productividad y la elevación de la misma dependen directamente de una eficiente administración, ya que solamente haciendo uso adecuado y oportuno de los recursos, lo cual se logra por medio de la administración, se puede lograr obtener una productividad más alta.
- Contribuye al desarrollo del país y las comunidades al proporcionar bases acerca del aprovechamiento de los recursos, de cómo mejorar las relaciones humanas y generar empleos y así mejorar la calidad de la administración de las empresas y por lo tanto del lugar en donde se encuentran ubicadas. (REYES, 1992:16-17).

1.3 Proceso Administrativo

El proceso administrativo es una secuencia de funciones que se interrelacionan entre sí para efectuar la administración y lo realizan todas las personas que manejan recursos y es aplicado con criterio propio de acuerdo a las características de la empresa.

Este proceso comprende cuatro funciones administrativas según lo indican Münch y García que son: Planeación, Organización, Dirección y Control.(MÜNCH,1999:36)

Las funciones del proceso administrativo de acuerdo a Urwick se dividen en dos fases, la primera es una fase mecánica o estructural que comprende la Planeación y Organización, le llama mecánica porque es la parte teórica de la administración en donde se establecen los planes, programas y procedimientos y la forma en que se llevarán a cabo, y quién los desempeñará, y la segunda es una fase dinámica u operativa, que son la Dirección y el Control, es una fase de operación que se refiere el desempeño de lo establecido en la primera fase. (URWICK, citado por Münch,1999:35-36).

Pero actualmente se ve al proceso administrativo como un ciclo completo en donde todas las etapas se interrelacionan entre sí y se pueden llevar a cabo de manera simultánea sin tener que dividirse las etapas sino que cada etapa contribuye con las demás, quedando atrás el enfoque de las etapas mecánica y dinámica de Urwick.

La Planeación es visualizar el futuro y determinar lo que se va a hacer. Aquí se definen los objetivos, actividades, tareas, procedimientos que se utilizarán para lograrlos y la forma de realizarlos. Esta etapa debe responder las preguntas ¿qué se quiere hacer?, y ¿qué se va a hacer?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La Organización es un conjunto de actividades por medio de las cuales se asignan y distribuyen las tareas y actividades establecidas en la Planeación, así como la asignación de autoridad y responsabilidad y por lo tanto obligaciones de cada persona, relacionándolas entre sí de la manera más adecuada posible. En esta etapa debe responderse a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?

La Dirección, también llamada Ejecución es “ver que se hagan las cosas”. En esta etapa se debe dirigir y coordinar al recurso humano para encauzar el trabajo y el esfuerzo hacia el logro de los objetivos organizacionales, lo cual debe hacerse por medio de la motivación, la comunicación, liderazgo y la supervisión.

La etapa de Control consiste en conocer cómo se han realizado las cosas; una vez obtenida la información de los resultados se efectúan las comparaciones con lo planeado para cerciorarse de su cumplimiento, aplicando medidas correctivas en caso necesario.

Todas las etapas del proceso administrativo son importantes; la Planeación es imprescindible porque se definen los objetivos y metas y la forma de alcanzarlos, lo cual es fundamental para el funcionamiento de toda empresa, ya que si no se sabe lo que se quiere y cómo hacer para lograrlo nunca tendrá lo que realmente quiere.

La etapa de Planeación está muy ligada a la etapa de Control, ya que no se puede controlar si no se tiene una base para comparar los resultados obtenidos, y es necesario saber si la empresa está funcionando y si se están logrando los objetivos deseados, y en caso contrario analizar las causas y establecer medidas correctivas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La Organización es importante porque es donde se determina la mejor manera para efectuar los planes establecidos y lograr los objetivos delimitando además funciones, autoridad y responsabilidades de las personas.

La importancia de la Dirección es debido a que por medio de ella se logra encauzar al recurso humano hacia el logro de los objetivos a través del esfuerzo y desempeño adecuado de los planes establecidos, lo cual se logra por medio de la comunicación y motivación que son esenciales en esta etapa del proceso.

1.4 Habilidades Administrativas

Como ya mencionamos debe haber un complemento entre la administración y el administrador. De acuerdo al Código de Ética en la declaración de principio un administrador debe ser un especialista, creador y desarrollador de empresas, que tenga el perfil de coordinar suficiente para permitir principalmente la integración, motivación y corresponsabilidad de los miembros del grupo para lograr con ello equipos auto controlables de alta efectividad ya que ahora y para el futuro hay que lograr un equipo integrado y solidario formado por elementos con un fin común. (CODIGO DE ÉTICA:5).

Un administrador debe ser un profesional técnico y humano con una visión integral de la organización y su entorno para lograr su evolución, es decir debe contar con tres habilidades según Koontz, que son:

→ **Habilidad Técnica:**

Consiste en utilizar conocimientos, métodos, técnicas y equipo necesarios para la realización de tareas específicas a través de su instrucción, experiencia y educación;

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

aplicarlos de acuerdo a la situación y a la empresa por medio de la comprensión y análisis de los mismos.

→ **Habilidad Humana:**

Radica en la capacidad y el juicio para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones y aplicar un liderazgo eficaz.

Saber como tratar y hablarles a las personas, tanto a los trabajadores como a los clientes de la empresa.

→ **Habilidad Conceptual:**

Es la habilidad para comprender las complejidades de la organización en forma global y el comportamiento de las personas dentro de la organización.

Esta habilidad permite que la persona se comporte de acuerdo con los objetivos de la organización total, y no solo con los objetivos y necesidades personales o de su grupo. (KOONTZ,1996:6).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La función del administrador es compleja, debe saber planear, organizar, dirigir y controlar, tiene que tener estabilidad, creatividad e iniciativa, habilidades que se desarrollan sobre la base de los conocimientos que adquiere, pero un buen administrador no lo es solo por lo que sabe sino también por su organización, sus decisiones y resultados.

Las habilidades técnica y humana deben ser aplicadas para lograr la habilidad conceptual que es el resultado de la formación y experiencia de la persona. La tarea del administrador entonces es formarse su propio juicio para adecuarlo al objetivo de la empresa buscando sacar el mejor provecho de sus recursos.

Como hemos visto la administración es un medio para realizar las cosas de la mejor manera posible con el menor costo y la mayor efectividad. Las empresas requieren de la

administración para existir, funcionar, desarrollarse, sobrevivir y tener éxito, y en el caso de las pequeñas empresas es indispensable para poder utilizar los pocos recursos con los que normalmente se cuenta de forma adecuada para evitar desperdicio de esfuerzo y de los mismos recursos; y para llevar a cabo la administración es necesario el proceso administrativo.

Si bien todas las etapas del proceso son importantes, en el caso práctico nos enfocaremos a las etapas de Organización y Control por lo cual las veremos más ampliamente en los siguientes capítulos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO II

ORGANIZACIÓN

La organización tiene diferentes significados, puede definirse como una entidad, empresa en la cual se realizan actividades y transacciones.

También puede ser un grupo de personas que se reúnen con un fin común.

Y la organización, como ya sabemos también es una función del proceso administrativo que consiste en estructurar e integrar los recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros buscando tener un mejor aprovechamiento de ellos en una empresa, y así es como la vamos a estudiar en este capítulo.

2.1 Etapa de Organización

Organización como una función y parte del proceso administrativo ha sido estudiada y definida por varios autores, Münch y Galindo la definen como "El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social".

(MÜNCH, 1982:108).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Analizando esta definición para una mejor comprensión de la misma encontramos los siguientes términos:

- **Estructura**, es el establecer la forma en que se va a trabajar, determinando la relación de los recursos humanos en cuanto al desempeño de actividades y funciones tomando en cuenta tamaño, tecnología y medio ambiente.

- **Sistematización racional**, se refiere a que los recursos y actividades deben coordinarse en forma pertinente para contribuir a la eficiencia del desempeño de tareas y actividades.
- **Determinación de jerarquías**, corresponde al establecer niveles de autoridad y responsabilidad, es importante señalar que siempre que se delega autoridad, ésta va acompañada de una responsabilidad, pero la responsabilidad no puede delegarse, esta sólo se comparte, porque aunque delegues ciertas actividades y funciones acompañadas de la autoridad necesaria para desempeñarlas, nunca dejas de tener responsabilidad a cerca de la realización de las mismas.
- **Simplificación de funciones**, es buscar el mejor aprovechamiento del tiempo, energía y espacio estableciendo métodos más sencillos para el desempeño del trabajo.
- **Grupo social**, el recurso humano es muy importante ya que todas las funciones que se van a organizar en esta etapa serán desempeñadas por un grupo de personas.

2.2 Objetivos de Organización

La organización ordena los recursos de una empresa para que el trabajo sea desempeñado en forma eficiente, ordenada y armónica y esté orientado hacia el logro de los objetivos. El objeto de la organización es por lo tanto suscitar la eficiencia en la empresa organizando las funciones que se efectúan y dando a conocer al recurso humano las tareas que debe desempeñar.

De acuerdo con Reyes Ponce los objetivos de la organización pueden clasificarse en 2 grupos, los básicos y los secundarios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Objetivos básicos:

- Suplir las limitaciones.

Ningún hombre puede bastarse por sí mismo y para satisfacer todas sus necesidades requiere coordinarse con otros seres humanos.

- Permitir la comunicación de los valores.

Nos asociamos con las demás personas no solo en razón de nuestras habilidades y limitaciones, sino también para comunicar nuestros pensamientos, afectos, amistad, etc.

- Lograr la eficacia de la acción con la mayor eficiencia posible.

La eficacia consiste en lograr los objetivos propuestos y es evidente que mientras mejor nos organicemos lograremos los objetivos en mejores niveles y condiciones y con menor esfuerzo.

Objetivos secundarios:

- Aumentar nuestras capacidades.

Las capacidades de cada persona rendirán más cuando se combinen de manera eficiente con las demás.

- Aprovechar los conocimientos acumulados en el pasado.

Esto es evidente por ejemplo en las universidades, talleres de trabajo, etc., sitios donde se transmite a los demás lo que otros lograron descubrir en el pasado.

- Ahorrar tiempo.

Es evidente que se harán las cosas mucho más rápidamente cuando haya coordinación con otras personas dentro de una organización.

- Favorecer la especialización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La organización no solo permite, sino que exige en gran parte que cada quien se especialice mejor en cada tarea lo que conlleva un beneficio de mayor eficiencia y perfección. (REYES, 1992:278-279).

Cuando existe una buena organización, que se adecue a la situación y a las necesidades y características de una entidad se pueden cumplir los objetivos de la organización lo cual conlleva muchos beneficios como una buena comunicación y coordinación de recursos, desarrollo de conocimientos y habilidades y agilidad en la ejecución de actividades lo cual nos lleva a lograr eficiencia en el logro de metas y objetivos.

2.3 Principios de Organización

Un principio es un fundamento sobre el cual se tiene una base para el desarrollo de alguna cosa. La Organización tiene sus principios, los cuales han sido estudiados por varios autores y el número que mencionan varía, algunos mencionan solo cinco, otros nueve y otros más, pero todos se refieren a los mismos aspectos sólo que unos están en forma muy amplia y detallada y otros son más específicos sin explayarse tanto.

Los principios de la Teoría clásica de acuerdo a Robbins son 5:

❖ **Unidad de Mando**

Se refiere a que los subordinados deben tener solamente un jefe de quien recibir instrucciones, esto con la finalidad de evitar conflictos dentro de la empresa que genera la duplicidad de mando causando confusión en los trabajadores y por lo tanto ineficiencia en el desempeño de sus labores, pérdida de tiempo y dificultad en atender a dos o más jefes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Aunque no es muy común, puede darse el caso en que sea necesario tener dos supervisores, si se da la ocasión en que esto sea necesario, se deben diferenciar muy bien las actividades del trabajador y especificar claramente de cuales se va a encargar cada supervisor.

❖ División del trabajo

La división del trabajo consiste en descomponer el trabajo total en pequeñas actividades; esto es que en lugar de que una persona desempeñe una tarea, ésta se separa en varios pasos y cada paso es complementado por una persona diferente. Dependiendo de las habilidades de los trabajadores se dedica cada uno a realizar operaciones diferentes para facilitar el trabajo y especializarse en una labor, lo cual permite desempeñar las tareas con mayor eficiencia, destreza y precisión con menor esfuerzo.

Este principio es llamado también de la especialización porque al realizar una actividad o función concreta, cada trabajador se vuelve especializado y experto en su actividad, pero debe tener también conocimientos generales de su campo de trabajo para poder desempeñar adecuadamente sus tareas.

Hay que tener cuidado que la especialización sea de actividades importantes, para evitar tener expertos en tareas poco elementales, y para evitar también la monotonía en el trabajo.

❖ Autoridad y Responsabilidad

Se refiere al establecimiento del nivel de autoridad y el grado de responsabilidad correspondiente a cada persona dentro de la empresa, lo cual va a depender de las funciones que tenga a cargo. La autoridad es el derecho para dar órdenes y que éstas sean obedecidas, la cual va relacionada con el puesto que se ocupe en una empresa, es decir la

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

autoridad pertenece al puesto, pero la ejerce la persona que lo ocupa, quien no sólo adquiere derechos, sino también obligaciones.

Los autores clásicos establecen que la autoridad se delega y la responsabilidad sólo se comparte. Esto debido a que aunque una persona delegue ciertas actividades y funciones a uno o más subordinados, nunca deja de ser responsable del cumplimiento de las tareas delegadas, por lo cual la responsabilidad es mayor en los puestos gerenciales.

❖ Tramo de control

Representa el número de subordinados que tiene un jefe bajo su mando sobre los cuales ejerce autoridad. Se debe tomar en cuenta que se tiene que realizar un trabajo con eficacia y eficiencia; el tramo de control nos sirve para saber hasta cuantos subordinados tienen los jefes capacidad para manejar o supervisar. Tiende a ser de menor cantidad en altos niveles, y aumenta el número de trabajadores a supervisar en los niveles jerárquicos inferiores.

El intervalo de control adecuado depende de varios factores que incluyen el entrenamiento y la experiencia de los subordinados, entrenamiento y experiencia del gerente, similitud de las tareas de los subordinados, complejidad de las tareas, proximidad física de los subordinados, grado al cual se utilizan los procedimientos estandarizados, complejidad del sistema de información de la organización, fortaleza de la cultura de la organización y el estilo preferido del gerente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

❖ **Departamentalización**

Departamentalización es la integración de tareas y actividades de una manera lógica y ordenada. Se agrupan las actividades que son afines y que tienen relación, y se establecen los puestos. Cada empresa tiene su propia manera de agrupar las actividades para facilitar su desempeño y por lo tanto el logro de los objetivos.

Existen diferentes formas de agrupar las actividades:

- **Departamentalización por funciones**

Se agrupa una serie de actividades para crear una función, ya que se tienen las funciones definidas se crea la estructura de la organización por áreas funcionales. Puede utilizarse en cualquier tipo de empresa, sólo varían las funciones. En este tipo de departamentalización se tiene bien delimitado lo que va a realizar cada departamento, pero se entorpece el logro de los objetivos globales porque cada quien está enfocado a los objetivos de su área.

- **Departamentalización por producto**

Agrupación de actividades en base a los productos o líneas de productos que tiene la empresa. Permite el crecimiento y diversidad del producto, coloca la atención sobre la línea de productos, se necesita mayor control por la diversidad que puede existir y requiere más personal capacitado para la gerencia ya que cada área de producto principal tendrá una persona responsable de todo lo relacionado con su línea de producto.

- **Departamentalización por clientes**

Las actividades se clasifican de acuerdo a los requerimientos de los clientes; la agrupación de las tareas se realiza con la finalidad de atender las necesidades de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

grupos de consumidores definidos de manera clara, lo cual permite estimular la concentración en la satisfacción de las mismas; para esto se requiere personas especializadas con amplio conocimiento acerca de las características y situación de los clientes.

- **Departamentalización por proceso**

División de departamentos con base en los procesos de trabajo; se agrupa el personal y otros recursos necesarios para desempeñar una determinada actividad. En este tipo de departamentalización se desarrollan habilidades especializadas, y se requiere tener coordinación entre los departamentos para obtener resultados óptimos.

- **Departamentalización por área geográfica**

La utilizan empresas con áreas geográficas muy grandes por lo cual se hace necesario la agrupación de actividades por área o territorio. Requiere establecer plantas en diversas regiones con la finalidad de reducir costos, pero al tener varias sucursales se requiere más personal con habilidades administrativas y mayor control. (ROBBINS, 1996:336-347).

Münch propone una secuencia a seguir para departamentalizar:

- 1- Listar todas las funciones de la empresa
- 2- Clasificar las funciones
- 3- Agruparlas según un orden jerárquico
- 4- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos
- 5- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones y los puestos
- 6- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 7- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y de las funciones involucradas. (MUNCH,1999:119).

2.4 Estructuras de Organización

Organizar implica la creación de una estructura que permita que exista coordinación en las actividades de la empresa. Estructurar es agrupar y establecer las funciones, actividades y relaciones de una empresa. Para que la estructura funcione debe ser comprendida y respetada, es decir que el desarrollo de labores debe ser de acuerdo a la estructura establecida.

Existen diferentes maneras de estructurar la organización de una empresa y ésta debe diseñarse con la finalidad de que los objetivos sean cumplidos con eficiencia.

► Estructura Simple o Lineal

Es la organización más sencilla de una compañía. Este tipo de estructura es recomendable solo cuando el tamaño de la organización corresponde a una empresa pequeña que generalmente es una empresa familiar que cuenta con pocos empleados (de 5 a 25 aproximadamente) con poca tecnología; su complejidad es menor, es fácil de crear, las reglas y procedimientos todavía no están bien establecidos, hay poca formalización, la comunicación es directa, la autoridad y la toma de decisiones está en una sola persona porque el centro de la información está en el gerente que por lo general es el dueño de la empresa y por lo tanto existe mayor centralización.

► Estructura Funcional

La estructura funcional es aplicable a empresas en crecimiento hasta empresas grandes. Se da en la medida del tamaño de una compañía, de acuerdo a su volumen de

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

producción, de ventas, de clientes, de personal y de actividades. Cuando la empresa es un poco más grande requiere dividir sus funciones para lo que se necesita gente especializada en determinadas actividades. En proporción al tamaño de la empresa aumenta la complejidad, formalización, tecnología y descentralización. Se organiza la empresa con base en las funciones de la misma, su principal ventaja es la especialización del personal, su desventaja es la competencia entre las áreas funcionales y el poco entrenamiento para los altos ejecutivos.

► **Estructura Divisional**

Es adecuada para grandes organizaciones con un mismo giro de producción, pero que cuentan con un volumen de producción tan amplio que requiere una división, es decir, se llega a tener la necesidad de dividir la producción en partes, y generalmente esta división se hace por producto. Se concentra en resultados finales. Cada división es autónoma y los gerentes divisionales son responsables del cumplimiento de los objetivos.

► **Estructura Sectorial**

Se utiliza en grandes empresas que agrupan divisiones dentro de sectores creando un nivel más en los altos niveles ejecutivos. Coordina productos o servicios de una misma especialidad. Crea un nivel intermedio entre las divisiones y el Director General. Es aplicable a empresas medianas. Ésta es utilizada en empresas gubernamentales.

► **Estructura Corporativo**

Este tipo de organización son empresas muy grandes que tienen en su estructura compañías de distintos giros que realizan diferentes actividades, pero que todas están bajo un mismo cuerpo administrativo. El corporativo agrupa las diversas organizaciones y áreas funcionales a nivel de dirección que sirven de apoyo para todas sus organizaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Existen otros dos tipos de estructura que son aplicables también a empresas muy grandes que son la estructura matricial y la estructura de conglomerado. (ADMINISTRACIÓN VIII, 2001).

Como ya mencionamos estructurar es ordenar las partes y existen elementos que influyen en la estructura de una empresa u organización como son:

- **Tamaño**

El tamaño es la capacidad física de la empresa, la cantidad de personal que labora en ella, y la cantidad de insumos y productos que maneja así como su capacidad de inversión. El grado de división en la estructura organizacional depende del tamaño de la organización.

- **Tecnología**

Es el conjunto de conocimientos desarrollados y acumulados por las personas así como las herramientas de trabajo que se utilizan en el desempeño de las labores.

- **Medio Ambiente**

Las condiciones y los cambios del ambiente interno, (lo que sucede dentro de la empresa), y el medio ambiente externo, (lo que pasa fuera de la empresa y que la afecta), de una empresa influyen en la estructura de la misma.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Existe la **organización formal** y la **organizacional informal**. En la informal no existen reglas, y si las hay son flexibles, existen relaciones personales, comunicación en todos los sentidos, horizontal, vertical y diagonal las relaciones de trabajo se dan por preferencias o afinidad y surge de manera espontánea. La organización formal está establecida por escrito, es rígida, existe autoridad y responsabilidad bien definidas, la comunicación es formal o vertical, esto es de jefes a subordinados y de subordinados a

jefes por lo que existe un mayor control de las relaciones y está representado en un organigrama.

Una variante de la organización es el **staff**, la cual surge por la necesidad de contar con ayuda de especialistas de un tema o área específicos para así poder obtener información especializada que nos va a favorecer en la eficiencia de la empresa. El staff no cuenta con autoridad directa como la organización lineal, trabaja solo como un departamento de asesoría trabajando en forma conjunta con otro tipo de organización, no pudiendo darse por sí sola. (KOONTZ, 1996:293).

2.5 Herramientas de Organización

Una herramienta es algo que nos va a ayudar a desempeñar una actividad, labor o tarea. La Organización cuenta con herramientas por medio de las cuales podemos auxiliarnos para desempeñar esta función de manera más eficiente.

2.5.1 Organigramas

Los organigramas son una herramienta que sirve para representar la estructura organizacional de una empresa, y refleja los diferentes niveles jerárquicos que la componen. La finalidad de los organigramas es:

- Proporcionar una imagen formal de la organización
- Mostrar las relaciones de jerarquía
- Ubicar al personal dentro de la estructura
- Auxiliar en el análisis, conocimiento y diseño de la organización

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los organigramas representan los puestos por medio de rectángulos dentro de los cuales se escribe el nombre del puesto, los rectángulos se unen por medio de líneas que representan los canales de autoridad, responsabilidad y comunicación. Los organigramas deben ser muy claros y presentar el nombre de las funciones y no el de las personas; se clasifican de la siguiente manera:

➤ Vertical

Organigrama diseñado de arriba hacia abajo, comenzando de arriba con los puestos de mayor jerarquía y hacia los de menor jerarquía.

➤ Horizontal

Se representa de izquierda a derecha, comenzando con el puesto más alto nivel jerárquico en la parte izquierda.

➤ Mixto

El organigrama mixto es el resultado de la combinación del organigrama vertical y el horizontal.

➤ Circular

Para elaborar el organigrama circular se parte con el puesto de mayor nivel en el centro y los demás hacia alrededor.

➤ Escalar

Es en forma descendente comenzando hasta arriba con el puesto más alto y dejando una sangría cuando el nivel desciende.

➤ Estructural

Representan únicamente la estructura de la empresa por medio de los puestos que tiene.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Y Funcional

Representan además de la estructura las principales funciones de cada puesto de la empresa.

Y General

Representan la estructura organizacional de toda la empresa.

Y Específico

Representan solamente la estructura de una sección de la empresa.

2.5.2 Manual de Organización

Es un documento que contiene una descripción detallada de la estructura organizacional, la misión, las políticas, objetivos, descripción de puestos, jerarquías, organigrama y antecedentes históricos de una empresa.

Los objetivos del manual de organización son:

- Presentar una visión general de la empresa
- Ayudar a la ejecución correcta de las actividades
- Orientar al personal de nuevo ingreso
- Facilitar el manejo de instrucciones

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.5.2.1 Análisis de puestos

Un componente del manual de organización es el análisis de puestos, un método que nos lleva a determinar las actividades que se realizan dentro de un puesto, los requisitos que debe cubrir la persona que lo va a ocupar y las condiciones en que se va a desarrollar, comprende dos aspectos fundamentales, la descripción de puestos y el perfil del puesto.

“La estructura del análisis de puestos comprende dos fases principales, una referente a la descripción del puesto en el que se señala la actividad genérica del mismo y las actividades específicas permanentes, periódicas y esporádicas o eventuales; y otra referente a la especificación del puesto, en la que se describen habilidades, conocimientos, aptitudes, esfuerzo, responsabilidades y condiciones de trabajo que se deben reunir para desempeñar las tareas del puesto”. (QUIROGA,1991:216).

La descripción del puesto comprende:

- Nombre del puesto
- Ubicación (departamento al que pertenece)
- Nivel jerárquico
- Jefe inmediato
- Contactos interno y externos permanentes
- Cantidad de personas que ocupan el puesto
- Personal bajo su mando
- Descripción genérica (las actividades más características del puesto y su principal responsabilidad)
- Descripción analítica (actividades permanentes, periódicas y eventuales).
- Responsabilidades

El perfil del puesto comprende:

- Habilidades manuales
- Habilidades psicológicas
- Escolaridad
- Experiencia

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Dominio de idiomas
- Capacitación
- Condiciones de trabajo
- Perfil físico (edad, sexo, características físicas).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.5.3 Diagramas de proceso

Los diagramas de proceso representan en forma gráfica los procedimientos que se llevan a cabo dentro de la empresa, mostrando los diferentes pasos que se realizan y la secuencia de los mismos por medio de símbolos y algunos incluyen la persona que los ejecuta. Estos pueden ser cursogramas o diagramas de flujo y son útiles en trabajos administrativos y de oficina como trámites, formas de documentos, reportes, registro, archivos, personal, etc.

Los diagramas de proceso nos ayudan a conocer de manera más clara las actividades que se deben realizar para cumplir con los procedimientos de forma más rápida y eficiente, además permiten efectuar un análisis en forma más fácil y completa de ellos para verificar si se están cumpliendo de acuerdo a lo establecido, si se están cumpliendo las metas deseadas e identificar las fallas que se presenten. Es importante señalar que los diagramas sirven como una guía útil para los trabajadores y administradores, pero no deben representar una limitación sobre todo para éstos últimos, ya que deben poner en práctica el criterio propio en el desarrollo de sus labores, y analizar y sugerir cambios en caso necesario, sabiendo que las empresas son sistemas dinámicos y que si se presentan cambios en alguna parte de ella se alteran las demás partes.

Es recomendable seguir una secuencia para la elaboración de un diagrama:

1. Determinar el procedimiento que se va a realizar.
2. Analizar el trabajo.
3. Listar las actividades a desempeñar para el desarrollo del procedimiento.
4. Establecer procedimiento a seguir y presentarlo para ser revisado y aprobado.
5. Preparar instrucciones necesarias para desempeñar el procedimiento.
6. Implantar el procedimiento.
7. Observar el procedimiento y registrar su desempeño para proponer mejoras si es necesario.

(MÜNCH,1999:138)

2.5.3.1 Diagrama de flujo

El diagrama de flujo representa en forma gráfica la secuencia de las actividades que se realizan para llevar a cabo un proceso determinado, existe una serie de símbolos y reglas para su elaboración.

→ **Símbolos:**



Terminal. Indica el inicio o terminación del flujo; indica persona que recibe o proporciona información.



Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, conteniendo el nombre de éste o del departamento donde da inicio.



Operación. Representa la realización de una operación o actividad.



Decisión. Indica que son posibles varios caminos alternativos.



Documento. Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga.



Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.



Línea de comunicación. Transmisión de información mediante línea telefónica



Conector. Conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.



Conector de página. Conexión o enlace con otra hoja en la que continúa el diagrama.



Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las operaciones.



Operación con teclado. Operación en que se utiliza una perforadora o verificadora de tarjeta.



Tarjeta perforadora. Representa cualquier tipo de tarjeta perforadora.



Cinta magnética. Representa cualquier cinta magnética que se utilice en el procedimiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Teclado en línea. Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora u obtenerla de ella.

(QUIROGA,1991:242-243).

— Reglas:

- No mezclar varias líneas de entrada y salida en un mismo lado del símbolo.
- No poner más de una línea de unión entre dos símbolos.
- Solo el símbolo de decisión puede tener hasta 3 líneas de salida.
- Las líneas de unión deben ser rectas, y en caso necesario ángulos rectos.
- Los símbolos deben tener tamaño uniforme, salvo en caso de resaltar alguna situación especial
- La redacción debe ser breve y sencilla.
- El símbolo de documento debe contener el nombre completo de la forma.
- Cuando son varias copias de un documento, el original se identifica con la letra y las copias mediante dígitos anotados en el extremo derecho del símbolo.
- El contenido del símbolo conector puede ser alfabético o numérico.
- El contenido de los conectores de entrada y salida deben ser iguales.
- Cuando se tiene una gran cantidad de conectores se puede adicionar un color al símbolo para facilitar su localización.
- El contenido del conector de página debe ser numérico. (Ibid:241- 244).

2.5.3.2 Diagrama OTIDA

El cursograma llamado OTIDA es una herramienta muy común y utilizado para representar los procesos, las iniciales equivalen a:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

O - Operación. Escribir documentos, hacer cálculos, registrar, sellar, etc.

T - Transporte. Llevar un documento o reporte al archivo, o de un departamento a otro.

I - Inspección. Revisar cuentas, analizar informes, estados, correspondencia, pedidos.

D - Demora. Documentos en espera de trámite, tiempos de espera.

A - Almacenamiento. Documentos en el archivo.

- Formulación del diagrama OTIDA:

- Encabezado: Nombre del proceso, departamento, sección donde se inicia y donde termina, fecha de elaboración.
- Cuerpo: Cinco columnas para los símbolos (O-T-I-D-A), otra para descripción breve del trámite, dos para anotar las distancias de los transportes y los minutos de demora por almacenamiento y otra para las observaciones
- Se anota la descripción de los pasos del proceso y se marcan los puntos en la columna correspondiente uniéndolos por medio de una línea.
- Se obtienen totales de operaciones, transportes, inspecciones, demora y almacenamientos.
- Los totales nos indican las acciones que conviene tomar
- Es necesario hacer un análisis más profundo preguntándonos qué se puede eliminar, combinar, redistribuir y mejorar.

- Símbolos:




Operación. Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.





Inspección. Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.


TESIS CON
FALLA DE ORIGEN


 Desplazamiento o transporte. Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.


 Depósito provisional o espera. Indica demora en el desarrollo de los hechos.

 Almacenamiento permanente. Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo o de un objeto cualquiera en un almacén.

 Origen de una forma o documento. Indica el hecho de formular una forma o producir un informe.

 Decisión o autorización de un documento. Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.

 Entrevistas. Indica el desarrollo de una entrevista entre dos o más personas.

 Destrucción de un documento. Indica el hecho de destruir un documento o copia de él, o bien la existencia de un archivo muerto.

— Reglas para la elaboración del diagrama OTIDA:

- No de nada por supuesto, cada detalle debe ser preguntado e investigado.
- Lo mejor para el análisis es aplicar las preguntas: qué, quién, porqué, dónde, cuándo y cómo.
- Analizar si existe duplicación de esfuerzos.
- Analizar si pueden eliminarse las demoras.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Analizar si puede cambiarse con ventaja la localización de algún almacenamiento.
- Analizar si se pueden realizar combinaciones.
- Analizar si se pueden eliminar o acortar los transportes.
- Analizar si se puede obtener el flujo directo de algún documento.
- Analizar si existen pasos que entorpecen en trabajo y cómo pueden evitarse.
- Analizar cómo puede lograrse un flujo de trabajo más uniforme. La eficiencia del trabajo depende más de un ritmo uniforme que de la rapidez con que se ejecute. (REYES, 1992:178-182).

2.6 Reorganización

El medio ambiente tiene una influencia sobre las empresas y cambia constantemente, por lo que es importante que las empresas se mantengan al tanto de los cambios que ocurren y se adapte a ellos para que pueda seguir subsistiendo y desarrollándose dentro de este medio cambiante. Es común que las empresas adopten cambios como nuevos productos, nueva tecnología, nuevas funciones, nuevo personal, pero se olvidan de actualizar su estructura para que esté acorde a los cambios que surgen y que en ocasiones se adoptan para que la empresa pueda trabajar en forma armónica y coordinada.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La reorganización también es necesaria cuando existen deficiencias y fallas o desviaciones internas en la organización, esto es cuando la empresa no cuenta con un buen sistema de organización que le ayude a desempeñar sus operaciones de forma eficiente, y esto se ve reflejado en los problemas que surgen en ella.

2.6.1 Proceso de Organización

Rodríguez Valencia sugiere una secuencia para los administradores que tienen que llevar a cabo la acción de organizar y reorganizar una estructura organizacional:

1- Determinar los objetivos generales del organismo

Determinar lo que desea lograr la empresa por medio del establecimiento de objetivos es esencial para que todo lo que se realice después esté enfocado al cumplimiento de los mismos, y el determinar los objetivos como vimos en el capítulo anterior corresponde a la etapa de Planeación.

2- Establecer objetivos, políticas y procedimientos específicos que se deriven de los objetivos generales.

Después de fijar los objetivos de la empresa en forma general es necesario formular objetivos, políticas y planes de apoyo que contribuyan a cumplirlos, dichos planes consisten en definir una serie de actividades y tareas a desarrollar, y establecer lo que se va a lograr con dichos planes y los lineamientos para ejecutarlos, lo cual también concierne a la Planeación.

3- Identificar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.

Lo primero que debe hacerse cuando se trata de organizar es identificar las actividades que nos van a ayudar a alcanzar las metas y ordenar dichas actividades de acuerdo a sus características.

4- Agrupar las actividades de manera que los recursos y las habilidades del personal se utilicen más eficientemente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Ya que están clasificadas las actividades se agrupan de manera que se puedan desempeñar en forma ágil y eficiente y para ser asignadas al personal que debe estar capacitado para realizarlas.

5- Crear un puesto para cada grupo de actividades con autoridad suficiente para dirigir las operaciones intergrupales.

Para que una persona pueda llevar a cabo sus actividades y funciones requiere tener cierto grado de autoridad. La medida de autoridad requerida dependerá del tipo y cantidad de tareas que tenga a cargo la persona.

6- Establecer una cadena de mando y flujos de comunicación para coordinar las actividades departamentales.

Es importante que exista una relación coordinada entre los diferentes grupos de personas de trabajo, y que las relaciones entre ellas sean comprendidas por los integrantes tanto con sus jefes y subordinados como con sus compañeros para que la información fluya correctamente y evitar conflictos.

7- Buscar formas más flexibles de organización de manera que el organismo social se pueda adaptar a condiciones cambiantes.

La empresa no debe contar con un tipo de organización muy rígida que no permita desviaciones y cambios que llegan a ser necesarios en algunas situaciones. La capacidad de una empresa para adaptarse a los cambios hoy en día es indispensable para poder sobrevivir. (RODRÍGUEZ,2000:31).

Este proceso sigue una secuencia lógica y ordenada de actividades por medio de las cuales se puede determinar la organización de una empresa, y realizar cambios convenientes para ella, pero para esto también es elemental conocer en forma clara y precisa las características de la empresa, esto es saber el tipo de empresa de que se trata, el giro al que se dedica, su tamaño y el volumen y complejidad de sus operaciones, ya que aunque existen factores, y en este caso pasos que pueden seguirse, no existe una receta que pueda ser aplicada para la función de organización de cualquier empresa, sino que esta función debe ir de acuerdo a las particularidades de cada compañía y también a la situación en que se encuentre.

2.6.2 Objetivos de reorganización

Los objetivos de la reorganización son:

- Aumentar la eficiencia de la empresa.
- Definir líneas de autoridad.
- Mayor coordinación entre las actividades de los diferentes departamentos.
- Mayor control de las operaciones.
- Determinar las funciones que se realizarán para alcanzar los objetivos (Ibid:48).

Todos los factores mencionados y descritos en el presente capítulo son fundamentales para efectos de la función de organización de una empresa, hemos descrito los objetivos, principios y una serie de elementos que deben tomarse en cuenta, así como una guía que sirve para llevar a cabo el proceso de organizar una empresa.

El control es otra función de vital importancia en nuestro caso práctico por lo cual en el siguiente capítulo la conoceremos más a fondo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO III

EL CONTROL

Los problemas administrativos en su mayoría si no es que totalmente se dan como resultado de las fallas y deficiencias en el control.

Control es verificar lo que se está haciendo y que los planes se estén realizando de acuerdo a lo establecido y en caso contrario aplicar medidas correctivas.

El control en las empresas es un tema demasiado amplio y complejo, todas las actividades que se desempeñan dentro de las organizaciones deben ser controladas para poder conocer el desempeño de las mismas y darnos cuenta de las fallas y errores para que éstos puedan ser corregidos y así mejorar el funcionamiento de las empresas, en el caso práctico nos enfocaremos al control y administración de efectivo y de inventarios por lo cual estudiaremos estos temas más a fondo en el presente capítulo.

3.1 Etapa de Control

El Control es una etapa del proceso administrativo que consiste principalmente en conocer si las cosas se han realizado en forma correcta y si se han obtenido los resultados esperados, comparando éstos con lo establecido en la planeación.

“El control es un proceso cíclico y repetitivo, está compuesto de cuatro elementos”:

1. Establecimiento de estándares

Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de algo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Existen 4 tipos de estándares:

- a) *Estándares de cantidad.* Volumen de producción, cantidad de existencias, de materia prima, número de horas, etc.
- b) *Estándares de calidad.* Control de calidad de materia prima, de producción, especificaciones del producto, etc.
- c) *Estándares de tiempo.* Tiempo estándar para producir un producto, tiempo medio de existencias de un producto determinado, etc.
- d) *Estándares de costos.* Costos de producción, de administración, de ventas, etc.

2. Evaluación del desempeño

Tiene como finalidad evaluar lo que se está haciendo.

3. Comparación del desempeño con el estándar establecido

Compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar para verificar si hay desviaciones.

4. Acción correctiva

Busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado.
(CHIAVENATO, 1990: 115-116).

3.1.1 Principios de control

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los principios de control de acuerdo a Münch son los siguientes:

❖ Equilibrio

El control debe darse en forma proporcional al grado de delegación concedido. La delegación de autoridad requiere de mecanismos de control suficientes para comprobar que la autoridad otorgada se ejerza eficazmente y las responsabilidades sean cumplidas.

❖ De los objetivos

El control es un medio para alcanzar los objetivos de la empresa. Las medidas y estándares de control deben ser establecidos para medir el cumplimiento de los objetivos y deben ser aplicados con la finalidad de evitar pérdidas y desperdicio de recursos.

❖ De la oportunidad

El control debe ser aplicado en forma oportuna, debe servir para prevenir errores, por lo que debe ser aplicado para evitar que una falla se convierta en un problema mayor.

❖ De las desviaciones

Las desviaciones que se presenten en el desarrollo de las actividades de la empresa deben ser sujetas a un análisis para conocer las causas por las cuales se presentan variaciones, esto con el fin de aplicar medidas correctivas y preventivas para evitar que vuelvan a suceder.

❖ Costeabilidad

La efectividad y el costo de los controles varían mucho. Un sistema de control debe proporcionar beneficios mayores a los costos que origina su establecimiento en tiempo y dinero y sólo en esta situación es conveniente su implantación.

❖ De excepción

Es favorable en el control establecer las funciones estratégicas que requieren control, ya que este debe aplicarse de manera preferente a actividades excepcionales o representativas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

❖ De la función controlada

La persona encargada del control debe ser una persona diferente a quien que desempeña la actividad a controlar para asegurar la efectividad del control. (MÜNCH, 1999:173-177).

3.1.2 El proceso de control

El proceso de control da armonía a la empresa y facilita el logro de sus metas y objetivos. La existencia de una estructura de organización apropiada y el conocimiento de los objetivos por todo el personal facilita el control.

El primer paso para la integración del sistema de control se encuentra en la dirección superior de la empresa. Gómez establece una serie de fases para el establecimiento de un mecanismo de control:

A) Implantación de normas o estándares para control

Una norma es una unidad de medida que sirve como modelo o criterio, que es establecida para contribuir a medir las actividades que son de vital importancia para el funcionamiento de una empresa. Se debe determinar los puntos en donde es necesario medir la actuación y los resultados y después establecer medidas que sean fáciles de interpretar y sean comparables. Las mediciones deben ajustarse periódicamente y ser flexibles para adaptarse a los cambios del medio ambiente.

Las normas pueden ser cuantitativas, estas son las fácilmente cuantificables como las físicas, de costos, de capital, de ingresos, de productividad; y cualitativas, las difíciles de cuantificar como normas de publicidad, de relaciones públicas, de actividades de empleados, las cuales se fijan de acuerdo a las expectativas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

B) Medir y juzgar lo que se ha realizado

Se refiere a "mostrar lo que se ha logrado", consiste en medir la ejecución y el desempeño actual de las tareas. Los métodos para medición más comunes son la observación personal, datos estadísticos, informes escritos, informes orales e información contable.

C) Comparar lo realizado contra las normas y definir las diferencias si las hay

Cuando va se conoce el funcionamiento, éste es evaluado realizando una comparación con las normas establecidas para conocer el grado de cumplimiento e identificar las desviaciones que se han presentado.

D) Corregir las desviaciones poniendo el remedio adecuado

La acción correctiva es ejercida por las personas que tienen autoridad para tomar decisiones a cerca del procedimiento de que se trate. Estas acciones son para que las actividades sean cumplidas de acuerdo a lo establecido y se obtengan los resultados esperados. Es importante identificar bien por qué se presentaron deficiencias, para eliminar no sólo los errores, sino también las causas de los mismos. (GÓMEZ,1988:35-37).

3.1.3 Tipos de Control

Münch establece que "para que el control sea efectivo debe desarrollarse como una unidad y aplicarse en todo tiempo a la empresa", por lo cual puede ser clasificado de la siguiente manera:

◆ *Control preliminar*

Es el que se efectúa antes de realizar las actividades. Previene los problemas porque se toman acciones antes de que exista un problema

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

◇ **Control concurrente**

Se ejerce mientras se desarrollan las actividades, esto permite evitar que los problemas que se presenten se conviertan en situaciones más graves.

◇ **Control posterior**

Este control se da después de que las actividades fueron realizadas, tiene como objetivo proporcionar información para conocer el grado de efectividad de las tareas desempeñadas.

Los sistemas de control permiten evaluar las acciones de los diferentes niveles de una empresa. Son aplicables a las diferentes áreas administrativas de una organización, por lo cual puede ser también dividido por áreas.

✓ **Control de producción**

El control en el área de producción tiene la finalidad de lograr un incremento en la eficiencia y calidad del producto y reducción de costos por medio de la aplicación de técnicas como tiempos y movimientos, inspecciones, análisis estadísticos y gráficas.

✓ **Control de calidad**

Se utiliza para detectar y eliminar causas de defectos en los productos. Debe comprobarse la calidad de los productos, de los procesos y de los recursos por medio de inspecciones para determinar cualquier cosa que origine defectos y eliminarla.

✓ **Control de inventarios**

Tiene como principal objetivo determinar el nivel más económico de inventarios. Regula las existencias en los almacenes para que cubran las necesidades de la empresa y evitar pérdidas y gastos de almacenamiento innecesarios.



✓ **Control de compras**

Se encarga del control de pedidos de mercancía, desde la selección de los proveedores, determinar la cantidad y calidad del material, verificar el seguimiento del pedido hasta la llegada de la mercancía y comprobar los precios; evitando así compras innecesarias, caras y de mala calidad.

✓ **Control de mercadotecnia**

Corresponde a evaluar las áreas de ventas, desarrollo de productos, distribución, publicidad y promoción mediante el estudio de informes y estadísticas. Mide la efectividad del grupo de ventas y de las campañas publicitarias.

✓ **Control de ventas**

Mide la actuación de las ventas con las ventas pronosticadas, para lo cual se requiere elaborar pronósticos y presupuestos de ventas para tener una base de comparación. Nos ayuda para detectar variaciones significativas y tomar medidas correctivas adecuadas.

✓ **Control de finanzas**

Suministra información a cerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento de los recursos. Establece lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios y encauzar los fondos monetarios de la mejor manera.

Toda empresa tiene como objetivo principal la obtención de utilidades, para lograr esto es necesario contar con controles financieros que nos permitan reducir costos y obtener el mejor uso de los recursos financieros de la empresa.

✓ **Control presupuestal**

Permite la comparación de los resultados obtenidos con lo esperado y detectar las causas de las diferencias. Proporciona datos reales y concretos que ayudan a la toma de decisiones y aplicación de medidas correctivas apropiadas.

✓ **Control contable**

Proporciona información veraz y oportuna de la situación financiera de la empresa y los resultados obtenidos, consiste en identificar las causas de las operaciones financieras ocurridas y adoptar las medidas necesarias

✓ **Control de recursos humanos**

Evalúa la efectividad de los programas de personal y su cumplimiento.
(MÜNCH,1999:185-192).

3.1.4 Técnicas de Control

- + **Observación personal.** Esta técnica consiste en la observación del desempeño de los procedimientos por parte del gerente o supervisor, es una técnica muy simple que no proporciona datos específicos porque es una apreciación general y subjetiva del administrador.
- + **Análisis del punto de equilibrio.** Se realiza con la finalidad de determinar el volumen de ventas necesario para cubrir costos fijos y variables.
- + **Presupuestos.** Los presupuestos son el objetivo deseado y se convierten en parte de las actividades de control para conocer las variaciones de lo planeado con lo real y saber el grado de cumplimiento de los planes.
- + **Auditorías.** Una auditoría es la revisión y verificación de las operaciones, procesos, procedimientos, registros, finanzas de una empresa, puede realizarse de manera integral, esto es que abarque toda la empresa, o de forma parcial, enfocada a una sola parte de la empresa, para lo cual existen diversos tipos de auditorías como la financiera, administrativa, fiscal, operacional, informática, entre otras.

Münc h menciona las siguientes técnicas de control como las más usuales:

A) Sistemas de información

- a) Contabilidad
- b) Auditoría
 - Financiera
 - Administrativa
- c) Presupuestos
- d) Reportes, informes
- e) Formas
- f) Archivos (memorias, expedientes, etc.)
- g) Computarizados
- h) Mecanizados

B) Gráficas, Diagramas

- a) Proceso, procedimiento, Gantt
- b) Procedimiento, hombre-máquina, mano izquierda, mano derecha

C) Estudio de métodos

- a) Tiempos y movimientos

D) Métodos cuantitativos

- a) Redes
 - Camino crítico
 - Pert
- b) Modelos matemáticos
- c) Investigación de operaciones
- d) Estadística
- e) Cálculos probabilísticos
- f) Programación dinámica (Ibid:195).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El robo de efectivo y de mercancía es uno de los problemas más difíciles con que se enfrenta la micro empresa, además es usual que no cuente con un sistema de contabilidad adecuado para detectar en forma oportuna los faltantes; estas empresas normalmente tienen carencias en el efectivo por lo que cualquier robo afecta su liquidez y llega a generar problemas más graves pudiendo llegar a la quiebra si los faltantes de efectivo y de mercancías son significativos y tratándose de pequeñas empresas cualquier robo aunque no sea muy grande puede ser significativo, así es necesario que se tenga especial atención en estos dos aspectos: Inventarios y efectivo.

3.2 Administración de Inventarios

El inventario es un activo circulante indispensable para las empresas que representa una inversión significativa para las mismas. Es importante tener control sobre este activo y administrarlo de manera adecuada para evitar pérdidas y gastos que pueden ser generados tanto por insuficiencia como por exceso de existencias en el inventario.

Uno de los grandes problemas de las micro empresas es la carencia que existe en la administración de sus inventarios y su efectivo, a pesar de que algunas no manejan grandes volúmenes, es común que no sepan cuánto tienen, cuánto necesitan y cuánto deben en referencia tanto a la mercancía como al efectivo, por lo que es de gran ayuda conocer los conceptos y técnicas que existen de administración de inventarios y administración de efectivo.

3.2.1 Concepto de administración de inventarios

La administración de inventarios consiste en contar con las existencias necesarias y suficientes para satisfacer las necesidades de la empresa, esto es la demanda de producción

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

en caso de ser una empresa que se dedique a la producción, y la demanda de los clientes, en caso de ser una empresa comercial.

El control de inventarios es crucial en las empresas, debe existir un equilibrio entre la inversión de los inventarios y los niveles del servicio al cliente, para evitar tener inventarios de más que generan gastos, pero también evitar pérdidas por faltantes lo cual también genera insatisfacción y pérdida de clientes.

El inventario y las cuentas por cobrar tienen una relación estrecha, esto debido a que cuando se vende un artículo a crédito, éste pasa del inventario a las cuentas por cobrar, y se traslada al efectivo ya cuando es cobrado.

Las dos preguntas básicas que se deben contestar son: Cuánto ordenar y cuándo ordenar. (RENDER, 1996: 422).

Existen tres tipos de inventarios:

1- *Inventario de materias primas*

Formado por artículos que serán transformados a través de un proceso de producción.

2- *Inventario de productos en proceso*

Constituido por los productos que están en el proceso de producción

3- *Inventario de productos terminados*

Compuesto por artículos terminados que están listos para ser vendidos. (GITMAN, 1996:260).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Una adecuada administración de inventarios permite a las empresas enfocarse en los artículos que son necesarios para ellas y no pretender tener un poco de todo, para lograr tener un conocimiento completo y real de los inventarios de la empresa no basta con registrarlos, deben realizarse conteos físicos y verificar los registros lo cual representa un costo va que generalmente es necesario cerrar las instalaciones.

3.2.2 Técnicas de Administración de Inventarios

Las técnicas y métodos de uso generalizado en la administración de inventarios en base a Rندر y Heizer son las siguientes:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

— Sistema ABC

El inventario se divide en 3 categorías, A, B y C. El grupo A está formado por los artículos que requieren la inversión máxima. El grupo B es integrado por productos que representan la siguiente inversión más grande. El grupo C es constituido por una cantidad más o menos mayor de bienes que requieren de una inversión relativamente pequeña. Esta división permite determinar el nivel y tipos de control de inventario indispensable.

— Modelo del tamaño del lote económico básico (EOQ)

Es uno de los instrumentos más elaborados. Toma en cuenta los costos de operación y financieros y su objetivo es determinar la cantidad de pedido que minimice los costos totales de inventario.

Los costos se dividen en **costos de pedido o preparación** que son los gastos administrativos fijos de formular y recibir un pedido; **costos de manejo o mantenimiento**, son los costos variables por unidad resultantes de mantener un artículo en inventario por un periodo específico. se componen de costos de almacenaje, seguro, deterioro, obsolescencia y de

sustitución o financiero que se origina de mantener fondos inactivos; **costos totales**, es la suma del costo del pedido y el costo de mantenimiento. Los costos más significativos son el costo de orden o pedido y el costo de mantenimiento o almacenaje.

El cálculo de la cantidad económica de pedido se determina por medio de un modelo matemático por medio de la fórmula:

$$Q^* = \frac{2 \cdot D \cdot S}{H}$$

Donde

Q = número de piezas por orden

Q* = número óptimo de piezas por orden

D = demanda anual en unidades del producto

S = costo de preparación de cada orden

H = costo de manejo del inventario por unidad (mantenimiento)

También se puede determinar el número esperado de órdenes colocadas durante el año (N), y el tiempo transcurrido entre las órdenes (T):

$$N = \frac{\text{Demanda (D)}}{\text{Cantidad ordenada (Q*)}}$$

$$T = \frac{\text{\# días laborales}}{N}$$

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

— Punto de reorden

Es importante no solo conocer la cantidad económica de pedido, sino también saber el momento adecuado para realizar los pedidos. Para esto se requiere un punto de reorden, el lapso necesario para formular y recibir pedidos, el cual es variable y puede ser de unas cuantas horas, días, semanas y hasta meses.

La decisión de cuándo ordenar puede basarse en el punto de reorden (ROP) que se determina por medio de una ecuación:

$$\text{ROP} = (\text{Demanda diaria}) * (\text{Tiempo de entrega para una orden nueva en días})$$

$$\text{ROP} = d * L$$

ROP = Punto de reorden

d = Demanda diaria

L = Tiempo de entrega de la orden o el número de días laborales que se tarda una orden en ser entregada

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La demanda diaria (d) se obtiene al dividir la demanda anual (D) entre el número de días laborales en un año:

$$d = \frac{D}{\text{Número de días laborales en un año}}$$

Número de días laborales en un año

No es fácil pronosticar en forma precisa el tiempo de entrega, además es muy raro que la demanda sea constante por lo que debe añadirse un inventario de seguridad, que representan existencias extras que pueden ser utilizadas en caso necesario.

Esta ecuación es útil cuando la demanda es uniforme y constante, cuando no es así, debe añadirse un inventario de seguridad, para reducir los faltantes que pueden ser provocados por la incertidumbre de la demanda. La cantidad de inventario de seguridad depende del costo de incurrir en un faltante y del costo de mantenimiento de inventario extra. La inclusión de un inventario de seguridad (ss) modifica la ecuación:

$$ROP = (d \cdot L) + ss$$

Cuando el calcular el costo de incurrir en faltantes es difícil o imposible, puede establecerse una política de guardar suficiente inventario de seguridad para cumplir con un nivel previamente establecido de servicio al cliente. El nivel de servicio es el complemento de la probabilidad de un faltante; si la probabilidad de un faltante es 0.03, el nivel de servicio es de 0.97.

— Sistemas de periodos fijos

En un sistema de periodos fijos el nivel de inventarios se verifica sobre una frecuencia constante, no se lleva la cuenta del saldo de un artículo cuando es retirado, se cuenta sólo cuando llega la fecha para ordenar. La cantidad ordenada es la cantidad necesaria para regresar el nivel de inventario hacia el nivel predeterminado.

La ventaja de este sistema es que no se realizan conteos físicos lo cual evita el costo que implica el llevarlos a cabo; este sistema de control de inventarios y la colocación de órdenes sobre una base periódica son convenientes para la administración en especial si el control de inventarios es una de varias responsabilidades de un empleado, y cuando los vendedores hacen visitas rutinarias a los clientes para tomar órdenes nuevas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La desventaja de este sistema es que al no llevar control de inventarios durante el periodo de revisión pueden llegar los niveles de inventarios a cero entre una orden y otra por lo que se requiere un inventario de seguridad más alto. (RENDER,1996:423-447).

3.3 Administración de Efectivo

El efectivo es un rubro que debe ser manejado con mucho cuidado dentro de las empresas para que exista un flujo de efectivo adecuado a las necesidades de la empresa y evitar una serie de problemas de liquidez.

3.3.1 Concepto de administración de efectivo

La administración de efectivo consiste en tener un control a cerca del efectivo de la empresa y utilizarlo de forma eficiente y responsable.

El ciclo de operación de una empresa es el periodo que transcurre desde que la empresa realiza un desembolso para comprar materia prima o mercancía hasta el momento en que cobra el efectivo de la venta. Este ciclo se compone de dos elementos: la antigüedad promedio del inventario y el periodo de cobranza.

El tiempo que toma la empresa para pagar sus compras a crédito se llama ciclo de pago promedio. El número total de días en el ciclo de operación menos el periodo de pago promedio por insumos representa el ciclo de caja.(GITMAN,1996: 216).

3.3.2 Técnicas de Administración de Efectivo

Las estrategias básicas que la empresa deberá usar para el manejo del efectivo son las siguientes:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Rotación de inventarios tan pronto como sea posible, evitando agotamiento de existencias que puedan resultar en pérdidas de ventas.
- Cobrar las cuentas pendientes de forma inmediata sin perder ventas futuras debido a técnicas de alta presión para cobrar.
- Pagar las cuentas pendientes lo más tarde posible sin dañar la reputación crediticia de la empresa. (Ibid: 218).

Las técnicas de administración del efectivo se emplean con el objetivo de minimizar los requerimientos de financiamiento de la empresa tomando ventaja de ciertas imperfecciones en los sistemas de cobranza y de pagos.

Técnicas de cobranza

La empresa tiene como objetivo además de cobrar sus cuentas pendientes, concentrar los cobros en forma que estén disponibles lo más pronto posible.

Las técnicas que veremos a continuación las propone Gitman en su libro "Administración financiera básica".

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

+ Concentración bancaria

Se utiliza para reducir retardos de cobros mediante la disminución de los componentes de envío postal y compensación. Se designan centros de cobranza distribuidos en diferentes áreas lo cual acerca el punto de recepción de cobranza y los fondos están disponibles más rápidamente.

+ Sistema de caja cerrada

El deudor envía su pago a un apartado postal designado para la empresa, el cual es revisado por el banco diariamente una o más veces. El banco abre los sobres de pago, deposita los cheques en la cuenta y entrega los comprobantes de depósito.

+ Cheque preautorizado

Es un cheque que no requiere firma porque lo autoriza legalmente el cliente, este es expedido por una cantidad preestablecida por la empresa a la que se le pagará, el beneficiario lo emite y lo deposita en su cuenta.

+ Antigüedad de cuentas por cobrar.

Es una técnica que indica la proporción del saldo de las cuentas por cobrar que han estado vigentes por un periodo específico, así podemos conocer las deficiencias del crédito y cobranza y sus causas. Este análisis requiere que las cuentas por cobrar de la empresa se dividan en grupos con base en su fecha de origen, por lo general mensualmente abarcando los tres o cuatro meses inmediatos anteriores.

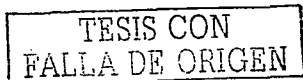
No es conveniente pedir a los clientes el pago de sus deudas con demasiada premura ya que se podría llegar a perderlos y se afectarían las ventas de la empresa.

+ Notificación por escrito

Cuando un cliente se atrasa en el pago de sus cuentas por unos días se envía un escrito cortés para recordarle su compromiso, si la deuda no es pagada en cierto límite de tiempo se envía una segunda carta más exigente, y puede ser seguida por otra en caso necesario.

+ Llamadas telefónicas

Si por medio de los escritos enviados no se obtienen resultados, se puede hacer una llamada personal al cliente para exigir el pago de su deuda. Si la empresa cuenta con un



abogado, una llamada de su parte puede ser útil si los otros recursos no han obtenido los resultados esperados.

+ Visitas personales

Una visita del cobrador suele ser un procedimiento de cobranza muy efectivo ya que el pago puede ser realizado en el mismo momento.

+ Agencias de cobranza

En caso de que ninguna de las técnicas anteriores funcione, existen agencias que se dedican al cobro de cuentas por cobrar de empresas que tienen problemas para cobrarlas, esto es conveniente solo cuando se trate de cantidades significativas porque los honorarios por este servicio son altos, se llega a obtener menos del 50% de las cuentas cobradas.

+ Recurso legal

Es el método más extremo para el cobro de las cuentas por cobrar, se hace por medio de un abogado y es un recurso caro en dinero y tiempo, además el deudor puede llegar a declararse en bancarrota por lo que no se garantiza el pago de las deudas y se pierde al cliente la mayoría de las veces. (GITMAN, 1996:223-259).

Flujo de caja. El flujo de caja es el movimiento de entradas y salidas de recursos financieros de la caja, es decir los orígenes y aplicaciones de la caja (CHIAVENATO, 1993:55). Su objetivo es operar de manera tal que se necesite un mínimo de dinero en la caja. El presupuesto de caja permite planear las necesidades de caja a corto plazo por medio de una visión de las entradas y gastos previstos que ocurrirán en un periodo determinado. El presupuesto de caja retrata el flujo de caja, es decir las entradas y salidas de la caja. El primer paso para la elaboración del presupuesto de caja es proyectar las entradas que incluyen ventas, cobranza de créditos y otras entradas de efectivo. El segundo paso es proyectar los pagos que incluyen todos los desembolsos de caja de un periodo como

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

compras, pago de créditos, salarios, pago de impuestos, adquisición de equipos, etc. El tercer paso es calcular el flujo líquido de caja restando los pagos de las entradas en cada mes, después se suma el saldo inicial de cada mes al flujo líquido de caja para obtener el saldo final del mes, finalmente se resta el saldo mínimo de caja (establecido previamente) para saber si hay excesos o insuficiencias. Si el saldo fuese menor al mínimo habrá necesidad de pedir un financiamiento, si el saldo final fuese mayor al mínimo existe un excedente que es conveniente que sea aplicado.

3.4 Empleo de computadoras en la pequeña empresa

La computadora es una herramienta que facilita y agiliza el trabajo y puede ser muy útil para las pequeñas empresas si se emplea de manera adecuada, logrando así aprovechar las ventajas que representa su uso; existen programas para control de inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, nóminas, contabilidad, y además generan reportes y estados.

Desde su creación hasta hoy en día la computadora y los programas computacionales han tenido un gran desarrollo y el número de personas y de empresas que las utilizan es cada vez mayor.

La decisión de cuándo es conveniente emplear una computadora puede tomarse de acuerdo a los siguientes síntomas:

- Volumen grande de transacciones.
- Aumento en los costos de operación de contabilidad manual.
- Número grande de empleados o la posibilidad de que haya un aumento substancial de personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- La existencia de tareas repetitivas que permitan ser programadas.
- El hecho de que la competencia emplea computadoras.
- Necesidad de mejorar el sistema de control interno.
- Atrasos existentes en las cuentas por cobrar.
- El caso de generar una información más exacta y al día para la toma de decisiones.

Para tomar la decisión final de emplear o no la computadora en la empresa debe evaluarse no sólo el costo, el cual es alto para las pequeñas empresas, sino también los beneficios que implica su adquisición.

Los costos de emplear una computadora en la empresa pueden clasificarse en recurrentes o fijos y no recurrentes u ocasionales.

Los costos no recurrentes son:

- Estudio de factibilidad
- Modificaciones al sistema de contabilidad actual
- Adquisición de equipo
- Programación e instalación de los equipos

Los costos recurrentes son:

- Sueldos del personal especializado para operar el equipo
- Espacio utilizado por el equipo
- Materiales como papel y tinta
- Electricidad, mantenimiento

(RODRIGUEZ, 1980:149-151)

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Como hemos visto el tema de control es muy amplio, la administración de efectivo y de inventarios no algo fácil de llevar, para manejar los recursos en forma adecuada y eficiente es necesario contar con conocimientos y bases que nos ayuden a determinar cuál es la mejor manera de administrarlos, pero tomando en cuenta las características y el medio ambiente de la empresa debido a que cada situación es única por lo que los controles son únicos para cada situación pero siempre deben ser oportunos y costeables.

Puesto que las características y necesidades de las empresas influyen en la forma de organización y los métodos de control aplicables y útiles para ellas, se vuelve indispensable conocer y analizar el tipo de empresa que se va a organizar y controlar, a continuación hablaremos un poco más a cerca de este tema.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO IV

LA EMPRESA

Para saber cuál es la mejor manera de organizar y controlar una organización es fundamental saber el tipo de empresa de que se trata, el giro, las actividades y procedimientos que se realizan dentro de ella y analizar la situación en la que se encuentra, para de esta manera determinar los métodos adecuados para su manejo. En el presente capítulo conoceremos los conceptos básicos relacionados con las empresas y su clasificación.

4.1 Definición y elementos de la empresa

"La empresa es una unidad productiva o de servicios constituida según aspectos prácticos o legales integrada por recursos y apoyada en la administración para lograr sus objetivos" (FERNÁNDEZ, 1977:127).

"Grupo social en el que a través de la administración del capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad" (MÜNCH, 1982:44).

Una empresa es una entidad formada por un grupo de personas que tienen un fin común y trabajan para lograrlo, estos son sus recursos humanos, pero además de las personas también está constituida por otros recursos necesarios para laborar y desarrollar actividades que nos lleven a lograr los objetivos.

Münch nos dice que para que una empresa pueda lograr sus objetivos es necesario que cuente con una serie de elementos que conjugados armónicamente contribuyan a su funcionamiento adecuado, estos recursos son:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

— Recursos materiales

Son los bienes tangibles que posee la empresa:

- a) Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, etc.
- b) Materias primas, materias auxiliares que son necesarias para la producción (combustibles, lubricantes), productos en proceso, productos terminados.

— Recursos técnicos

Son los elementos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de otros recursos:

- a) Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos.
- b) Fórmulas, patentes.

— Recursos humanos

Son vitales dentro de las empresas son el elemento activo del cual depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Poseen características especiales que los hace diferentes a los otros recursos como creatividad, imaginación, sentimientos, posibilidad de desarrollo, experiencia, habilidades, entre otros.

Pueden clasificarse según la función que desempeñen y el nivel jerárquico que ocupen:

- *Obreros. Calificados y no calificados*

Son aquellos que realizan un trabajo predominantemente manual se clasifican en calificados y no calificados de acuerdo a los conocimientos y habilidades requeridos.

- *Oficinistas. Calificados y no calificados*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Desempeñan un trabajo más intelectual que manual y se dividen en calificados y no calificados también de acuerdo a los conocimientos y habilidades.

- *Supervisores*

Su trabajo principal es vigilar el cumplimiento de las actividades de los empleados.

- *Técnicos*

Se encargan de crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

- *Ejecutivos*

Su trabajo es más administrativo, su encomienda es poner en ejecución las disposiciones de los directivos.

- *Directores*

Fijan los objetivos, estrategias, políticas y se encargan de aprobar los planes y revisar los resultados finales.

— Recursos financieros

Son los elementos monetarios de la empresa. Pueden ser propios como el dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones) y utilidades; o ajenos como los préstamos de acreedores y proveedores y créditos bancarios o privados. (Ibid: 56-58).

4.2 Clasificación

Existe un gran número de empresas en la actualidad y una gran variedad de las mismas por lo que resulta conveniente conocer los diferentes tipos de empresas que hay y sus características ya que esto es imprescindible para una adecuada administración y manejo de ellas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2.1 Empresa Industrial

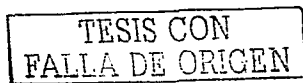
Son las empresas que tienen como actividad principal la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Este tipo de empresas se clasifican además en:

- **Extractivas:** cuando se dedican a la explotación de recursos naturales como empresas pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
- **Manufactureras:** se dedican a transformar las materias primas en productos terminados que satisfacen directamente al consumidor o que satisfacen la demanda de industrias de bienes de consumo final como las empresas productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria, productos químicos, etc.

4.2.2 Empresa Comercial

Empresas intermediarias entre el productor y el consumidor final, se dedican principalmente a la compra - venta de productos terminados.

Pueden clasificarse en:



- **Mayoristas:** realizan ventas en grandes cantidades a otras empresas que a su vez distribuyen el producto al consumidor final.
- **Minoristas o detallistas:** venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final.
- **Comisionistas:** venden mercancía que los productores les dan a consignación, ganando una comisión por las ventas que realizan.

4.2.3 Empresa de Servicios

Son organizaciones que ofrecen un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos (buscar obtener ganancias).

Pueden ser clasificadas en:

- Transporte
- Turismo
- Instituciones financieras
- Servicios públicos varios:
 - Comunicaciones
 - Energía
 - Agua
- Servicios privados varios:
 - Asesoría
 - Servicios contables, jurídicos, administrativos
 - Agencias de publicidad
- Educación
- Salubridad (hospitales)
- Finanzas, seguros (Ibid:45-46)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2.4 Empresa Familiar

La empresa familiar es una entidad constituida con capital de una sola familia en donde la generación de bienes y servicios, así como la administración es llevada a cabo por miembros de la misma familia. Este tipo de empresa presenta tanto debilidades como

fortalezas, mismas que fueron vistas en la materia de Administración VIII y que señalamos a continuación.

Dentro de las principales fortalezas se encuentran:

- Orgullo generacional
- Comunicación, Flexibilidad
- Sacrificio personal
- Valiosa reputación
- Lealtad de los empleados
- Toma de decisiones rápidas
- Continuidad

Por otro lado también presenta debilidades como:

- Nepotismo
- Conflicto entre parientes
- Deficiente contabilidad y administración de utilidades
- Capital insuficiente
- Actitud de limitar riesgos en las decisiones financieras
- Centralización, informalidad

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2.5 Empresa micro, pequeña, mediana y grande

Existen diferentes clasificaciones de las empresas de acuerdo a su tamaño. Se pueden basar en diferentes criterios como el número de empleados y el volumen de ventas o de producción y de acuerdo al giro de las mismas. En 1999 SECOFI dio a conocer los nuevos criterios de estratificación de empresas (RODRÍGUEZ, 1996:79):

Clasificación de las empresas

Clase	Industriales	Comerciales	De Servicios
<i>Tamaño</i>			
<i>Micro Empresas</i>	1 - 30 empleados	1 - 5 empleados	1 - 20 empleados
<i>Pequeñas Empresas</i>	31 - 100 empleados	6 - 20 empleados	21 - 50 empleados
<i>Medianas Empresas</i>	101- 500 empleados	21 - 100 empleados	51 - 100 empleados
<i>Grandes Empresas</i>	Más de 500	Más de 101	Más de 101

Fuente: Nafin, 1999.

Características de la microempresa:

- Su organización es de tipo familiar .
- El dueño es quien proporciona el capital .
- Es dirigida y organizada por el propio dueño .
- Su administración es empírica .
- El mercado que abastece es pequeño, es generalmente local o cuando mucho regional .
- Su producción no es muy maquinizada .
- El número de trabajadores es muy bajo , y muchas veces integrado por los propios familiares .

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Características de las pequeñas y medianas empresas:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad
- Los dueños dirigen la empresa, su administración es empírica.
- El número de empleados en el negocio crece .

- Utilizan más maquinaria y equipo.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el internacional.
- Están en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y la mediana aspira a ser grande.

Características de las grandes empresas:

- El capital es aportado por varios socios
- Forman parte de grandes consorcios o cadenas que monopolizan o participan en forma mayoritaria de la producción o comercialización de productos.
- Dominan al mercado con amplitud.
- Cuentan con grandes recursos de capital que les permite estar a la vanguardia en la tecnología, mecanización y automatización de sus procesos.
- El número de empleados es grande.
- La administración está a cargo de profesionistas.
- Tienen mayores facilidades para acceder a las diversas formas y fuentes de financiamiento.

(MÉNDEZ, 1989:275-276)

Conocemos ya las características de las organizaciones, los diferentes tipos de empresas que existen y los aspectos básicos para administrarlas de acuerdo a sus características, lo cual nos facilitará el entendimiento de la situación de la empresa que se analizará más adelante.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los conceptos expuestos en el marco teórico serán fundamentales para el planteamiento de la propuesta que es motivo de investigación de este trabajo, ya que si no se hubieran expuesto los conceptos de organización y control, sus principios, herramientas y técnicas, la administración de inventarios y de efectivo, los tipos de empresas y las diferentes formas de estructurarlas, sería imposible el desarrollo de la propuesta de organización y control para la empresa comercial que será objeto de estudio en los capítulos siguientes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO V

METODOLOGÍA Y ANTECEDENTES

En el presente capítulo se expondrá la forma en que se realizará la parte práctica de este trabajo, se definirá el tipo de investigación que se desarrollará, cuál es el objetivo que se busca lograr al efectuar la investigación, y la forma en que se recopilará la información

5.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se desempeñará se clasifica como investigación de campo, consiste en acudir a la empresa sobre la cual se basará esta parte del trabajo para conocer y analizar la institución en forma directa a través de la aplicación de herramientas de investigación de campo que se definirán más adelante.

5.2 Objetivo

Se analizará la empresa Refaccionaria Perla para conocer su problemática teniendo como objetivo una propuesta enfocada a las funciones de organización y control administrativo que sea adecuada a las necesidades de esta empresa y sirva para aprovechar mejor los recursos con los que cuenta y por consecuencia obtener mayores beneficios, con una organización acorde a la empresa y teniendo control sobre los inventarios y el dinero que maneja.

5.3 Recopilación de la información

La recopilación de datos se realizará a través de observación directa, entrevistas con el dueño de la empresa y la aplicación de cuestionarios al total de personas que laboran dentro de la entidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A través de la observación directa y las entrevistas se conocerá la historia de la empresa, su situación actual, la manera como se manejan los inventarios y las finanzas, su problemática actualmente, sus fortalezas y debilidades. La información compilada será analizada y servirá para realizar la propuesta para el control de inventarios y de efectivo para esta empresa.

Se aplicará un cuestionario (ver anexo 1) igual a todos los trabajadores para obtener información acerca de las actividades, responsabilidades y las relaciones y comunicación que hay entre ellos, lo cual se tomará como base para realizar los análisis de puestos y el organigrama.

5.4 Antecedentes de la empresa

Después de conocer el marco teórico requerido para la realización de este trabajo, nos falta conocer las características y la situación actual de la empresa en base a la cual se realizará la propuesta que será presentada más adelante. En este capítulo conoceremos la empresa desde su creación, la clasificación en la que se encuentra situada de acuerdo a sus características, la evolución que ha tenido y la problemática actual de la empresa enfocándonos al estudio de las funciones de organización y control específicamente de inventarios y efectivo.

5.5 Origen de la empresa

La Refaccionaria Perla se encuentra ubicada en el número 170 de la calle Cupatitzio de la colonia Progreso en la ciudad de Uruapan Michoacán. Fue creada por el señor Jesús Gildardo Carrillo Bejar y su esposa la Señora Guadalupe Manzo Sánchez quienes en busca de una buena opción para invertir su dinero en un negocio que fuera productivo para su

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

familia decidieron en el año de 1993 comenzar a operar la empresa con una inversión inicial aproximada de 100,000 pesos en mercancía, mobiliario y equipo de oficina. La empresa fué registrada a nombre del señor Jesús Gildardo Carrillo Bejar.

Algunos años atrás el lugar en donde actualmente está situada la empresa era una casa habitación la cual era ocupada por una pareja quienes tenían una pequeña Ferrería por lo que ya existía un local comercial y fueron pocos los cambios que se requirieron hacer a la casa para acondicionarla, solo tuvieron que adecuarse los cuartos para convertirlos en almacén y oficina de la nueva empresa.

La empresa comenzó a cargo del señor Gildardo Carrillo y su esposa con apoyo de un señor amigo de la familia, quien tenía experiencia en el ramo de las refacciones al haber trabajado muchos años en otras refaccionarias, y quien además representó una gran ayuda para el arranque del negocio haciéndose cargo de los pedidos y venta de mostrador junto con la señora Guadalupe Manzo quien es una persona muy entusiasta y con gran capacidad para tratar con las personas y aprender por lo que en poco tiempo logró aprender mucho a cerca del manejo de este tipo de negocios y adquirir un buen número de clientes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La decisión de crear una empresa dedicada a la compra y venta de refacciones automotrices fué debido a varios factores, uno de ellos es el terreno y su ubicación, el terreno es grande por lo que se adaptó un taller mecánico junto a la Refaccionaria a cargo de un mecánico que ya tenía clientes, lo cual es muy bueno en este tipo de negocios ya que los clientes que compran en mayor cantidad son los talleres mecánicos; pero duró sólo

dos años aproximadamente ya que se comenzaron a tener problemas de créditos y el mecánico comenzó a adquirir refacciones en otros lugares y dejó de ser conveniente para la empresa por lo que el taller desapareció, y quedó únicamente la Refaccionaria. (Fuente: Gerencia).

5.6 Tipo de Empresa

La empresa se dedica a la compra y venta de refacciones automotrices por lo que se clasifica como una empresa comercial; fué creada por una pareja con el patrimonio de una familia, por lo que se le considera familiar; y el número de trabajadores con que cuenta la empresa es de 5 (de los cuales 3 son parte de una familia), por lo que también se clasifica como micro; así podemos decir que la Refaccionaria Perla es una micro empresa comercial familiar.

5.7 Etapas por las que ha pasado la empresa

La Refaccionaria comenzó junto con un taller mecánico, el cual después de un tiempo al ver que ya no era benéfico para la empresa debido al surgimiento de algunos problemas mencionados anteriormente desapareció, y quedó exclusivamente la Refaccionaria.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El señor que se encargaba de pedidos y ventas de mostrador después de dos años de trabajar renunció debido a que recibió una mejor oferta de trabajo y su lugar fué ocupado por otra persona con experiencia en refacciones; y siguiendo de encargada de ventas y atención al público la señora Guadalupe Manzo, y encargado de la administración general y contabilidad, con el apoyo de un contador externo, el señor Gildardo Carrillo Bejar.

En la empresa han laborado 4 personas como encargadas de ventas de mostrador, quienes han sido hombres de 30 a 45 años de edad y quienes han durado en el puesto aproximadamente 2 años.

En 1994 comenzó a trabajar un joven llamado Omar Segovia quien se desempeñó en un principio como ayudante, pero que con el paso del tiempo ha ido aprendiendo mucho acerca de refacciones, adquiriendo experiencia y actualmente todavía labora en la empresa fungiendo como encargado de ventas de mostrador y de hacer pedidos principalmente.

El matrimonio tiene tres hijos, uno de los cuales estudiaba fuera de la ciudad, y los otros dos acudían al negocio casi todos los días, pero sin hacerse cargo de ninguna actividad específica y sin interesarse en el funcionamiento del negocio.

La Refaccionaria contaba ya con una buena cantidad de clientes, algunos de los cuales representaban una gran parte de las ventas de la empresa, y con quienes se comenzó a trabajar a crédito, siendo la Sra. Guadalupe la persona encargada de negociar con ellos.

En el año de 1996 la señora Guadalupe Manzo dejó el negocio, y se quedó a cargo del Sr. Carrillo y dos de sus hijos, lo cual fué una época difícil para el negocio debido a que ninguno de los tres estaba lo suficiente familiarizado con el negocio y la clientela para atenderlo de manera eficiente, además de que los hijos eran muy jóvenes, y no les gustaba el negocio por lo que no le ponían el interés necesario, e influyeron además problemas familiares.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La empresa, como ya se mencionó fué registrada a nombre de Jesús Gildardo Carrillo Béjar, cambiando a nombre de Jesús Gildardo Carrillo Manzo (hijo del primero), en

el año de 1996, sin que esto modificara al manejo de la misma, siendo el nombre del propietario lo único que cambió.

La administración del negocio durante todo el tiempo que tiene la empresa ha sido en forma empírica, la cual funcionó bien durante algún tiempo, más o menos tres años, pero debido a que ha crecido un poco, y el número de productos que se manejan es muy grande, ya no se han obtenido los resultados esperados al seguir con una administración empírica, lo cual ha generado grandes problemas financieros y de abastecimiento, razón por la cual aunque desgraciadamente un poco tarde se busca lograr una mejor administración que sea más adecuada a la empresa y sus características y necesidades actuales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.8 Problemática Actual

Los principales problemas que tiene la empresa y a raíz de los cuales se han ido generando problemas secundarios son la deficiente organización y falta de control de inventarios y de efectivo.

Respecto a la organización, los puestos no están bien definidos, por lo tanto no hay funciones ni actividades específicas a realizar para cada trabajador, debido a esto se presentan problemas de duplicidad de tareas, lo cual contribuye a no poder definir las responsabilidades de cada persona y cuando se presentan anomalías en el desempeño de las tareas y actividades no se sabe con certeza quién es la persona responsable de dichas irregularidades.

Debido a que es una empresa familiar, está a cargo del jefe de la familia quien tiene la mayor autoridad dentro de la organización y de dos de sus hijos que son los responsables del funcionamiento del negocio; los tres tienen autoridad en el negocio, y a pesar de que los hijos no tienen autoridad para tomar decisiones, sí tienen autoridad sobre

los otros empleados , debido a esto se presenta duplicidad de mando, lo cual genera confusión entre los empleados y conflictos entre los hijos por el poder.

La toma de decisiones está centralizada en el jefe de familia y en caso de no estar él presente, la decisión debe esperar a ser tomada hasta que él se encuentre en la empresa; los trabajadores son responsables de las ventas y las compras, sin embargo no tiene la autoridad suficiente para desempeñar estas funciones, debido a que el dueño como ya se mencionó es quien toma la mayoría de las decisiones incluyendo las relacionadas con compras y ventas.

El dueño de la empresa es el encargado de la administración general del negocio, esta persona no tiene conocimientos académicos para ejercer una administración eficiente, el manejo de recursos es deficiente y el dueño es renuente a la implementación de métodos administrativos que no conoce y que son diferentes a su manera de administrar el negocio.

La empresa no tiene establecidos métodos de control de efectivo ni de inventarios; debido a que es una empresa familiar en donde laboran tres miembros de una familia, y los tres tiene acceso al efectivo que ingresa a la empresa, al no tener ningún método de control de efectivo existen fugas de dinero que a la larga llegan a representar un grave problema que se ve reflejado en la falta de recursos económicos y de liquidez de la empresa. No existe control adecuado de recursos financieros por lo que es factible que existan fraudes por parte de los empleados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los problemas de liquidez de la empresa se deben a que los gastos son mayores que los ingresos, pero no se conoce con exactitud la cantidad de ingresos ni de egresos en efectivo, y tampoco se conoce con exactitud los conceptos por los cuales se generan los mismos.

La variedad de productos que se manejan en esta organización es muy grande, todos los empleados tienen acceso a la mercancía y conocen los costos de la misma, y al no tener control sobre los inventarios también es muy alta la probabilidad de que se presenten fugas de materiales sin que se pueda dar cuenta el dueño del negocio.

La inexistencia de un sistema de control de inventarios también genera deficiencias en el abastecimiento de mercancía, ya que no se conoce la cantidad de material que entra y sale del almacén, no se conoce tampoco la cantidad en existencia que se tiene de mercancía, y las compras se realizan frecuentemente cuando ya no hay existencias en almacén, lo cual representa también pérdida de ventas y de clientes para la empresa.

5.9 Productos que maneja la empresa

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La empresa refaccionaria Perla vende refacciones automotrices para varias marcas automóviles que son VW, Datsun, Chevrolet, Ford y Chrysler; no se especializa vendiendo un tipo específico de refacciones como podría ser, suspensión, partes eléctricas o accesorios, sino que vende las refacciones que son de uso más común para todas estas marcas de carros, por lo que el número de productos que maneja es muy grande, los productos principales que vende son: filtros, bandas, lubricantes, aditivos, focos, unidades, terminales, rodamientos, crucetas, collarines, retenes, bujías, platinos, condensadores, cables para distribuidor, balatas, bombas de gasolina, bulbos, mangueras, químicos, pegamento, tornillos, empaques, rótulas, micas, plafones, lanas, partes para frenos, para motor y para carburador y misceláneos.

Las marcas más importantes que maneja la empresa son:

- Aditivos – Bardahl**
- Balatas – Lusac,**
- Bandas y mangueras - Gates**
- Baterías – LTH**
- Bombas de agua – Federal Mogul**
- Bombas de frenos – Lusac**
- Bombas de gasolina – Bocar**
- Coronas y piñones – Spicer**
- Crucetas – Spicer**
- Filtros – GC, Gonher, Motorcraft**
- Flotadores para gasolina – Flotamex**
- Lubricantes – Akron, Bardahl, Mobil, Pemex, Super Lub, Quaker State**
- Micas - Abianco**
- Misceláneos - Truper**
- Partes eléctricas – Bosch, Champion, Hella, Mocar, Motorcraft**
- Partes para carburador – DC, TF Victor**
- Partes para frenos – Lusac**
- Partes para motor – DC, Federal Mogul**
- Rodamientos – Koyo, SKF, Timken**
- Rotores – Idsa**
- Químicos – Bardahl, Ecom, Roshfrans, TF**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

ENCUENTRO DE LA TESIS

5.10 Grado de Control de Inventarios

Como ya se ha mencionado uno de los principales problemas que existen en esta empresa es la falta de control de inventarios. Debido a que no se tiene control sobre las existencias de mercancía es fácil que los empleados puedan robar mercancía sin que se puedan dar cuenta de la cantidad ni el tiempo, y sin poder comprobarlo.

La empresa no tiene registros de la mercancía que tiene en existencia en el almacén, se realizan inventarios muy esporádicamente, pero no se tiene una base sobre la cual compara los resultados obtenidos por lo cual no resulta útil el realizar conteos físicos de la mercancía. Los pedidos son autorizados por el dueño de la empresa, es la única persona que tiene autoridad para hacerlo y un gran problema que existe es que solamente toma en cuenta el aspecto económico, es decir si tiene que cubrir el pago de facturas decide no comprar, sin tomar en cuenta que se puede quedar sin inventario y costo por ventas perdidas. Se maneja una gran variedad de mercancías y la rotación de las mismas es muy variada, existen mercancías de alta, media, y lenta rotación; la mercancía de lenta rotación representa un gasto de almacenamiento, pero también representa una ventaja el tenerlas en existencia cuando son demandadas por el cliente.

Los productos de rotación alta son:

Lubricantes, filtros, tornillos, partes para frenos como repuestos y balatas, partes eléctricas como bujías, platinos y focos, químicos y empaques para carburador y para motor.

Los productos de rotación media son:

Amortiguadores, aditivos, bobinas, bandas, baterías y rodamientos

Los productos de baja rotación son:

Corona y piñón, rotores, flotadores de gasolina, bombas de agua y bombas de frenos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La rotación de los productos también varía en relación a la marca del carro para el cual es, en esta empresa la rotación de productos de acuerdo a las marcas es alta para todas (VW, Datsun, Chevrolet, Ford y Dodge).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

5.11 Control Financiero

El dueño de la empresa es la persona que se encarga de tomar las decisiones respecto a la función de finanzas y de la mayoría de las funciones de la empresa, pero se presenta un gran problema y es que no toma en cuenta todos los aspectos que intervienen en esta función. a pesar de que para él el aspecto más importante es el económico y procura que las deudas de la empresa no crezcan, pierde de vista todos los demás factores de esta función y no tiene conocimiento de todos los aspectos de la empresa que son esenciales para desempeñar esta función de manera eficiente.

La función de finanzas en las empresas es definida como el arte y ciencia de administrar el dinero, se enfoca en la obtención y aplicación de los recursos económicos de la mejor manera posible para obtener una utilidad para la organización.

Las ventas a crédito de la empresa representan un alto porcentaje de sus ventas totales, aproximadamente un 35%, y el número de clientes a los que se otorga crédito son alrededor de 30 personas y empresas. En el caso de venta a crédito a empresas se elabora una nota de venta en el momento de realizar la venta, a la semana se factura la venta y se manda a la empresa en donde se recibe un contrarecibo a 15 días, el cual se manda cobrar en la fecha correspondiente; las ventas a crédito realizadas a empresas son cobradas puntualmente en su mayoría, este tipo de clientes ocasionalmente se atrasan en su pago sin pasar nunca de dos meses. En el caso de ventas a crédito a personas, su situación

económica es menos estable por lo que la rotación de las cuentas por cobrar es más variable, generalmente se recuperan al mes, aunque algunas llegan a ser cobradas en una semana o dos, pero también llega a ocurrir el caso en que se tardan hasta más de dos meses en recuperarse, y en otras no se recupera la venta y además se pierde al cliente.

Los créditos son otorgados por los encargados de ventas, hijos del dueño de la empresa, este último tiene autoridad para otorgarlos pero tiene poco conocimiento de los clientes, por esto han sido otorgados en su mayoría por los responsables de ventas, quienes también realizan las actividades de facturación; y el cobro de los contra recibos los realiza el cobrador de la empresa.

Las funciones de finanzas que se realizan en esta empresa son pocas y se desempeñan en su mayoría por el dueño de la empresa quien es el jefe de la familia, y no cuenta con los conocimientos suficientes para desempeñar esta función de manera eficiente y efectiva por lo cual esta función tiene muchas carencias y no se obtienen resultados óptimos. La empresa no cuenta con una estructura definida por lo que no existe una estructura financiera dentro de la misma.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las fuentes de financiamiento de la organización son pocas debido a que es una empresa micro y es difícil obtenerlas, además de que como ya se mencionó no se tiene bien definida esta función ni la forma de desempeñarla; de fuentes internas sólo cuenta con la reinversión de utilidades, las ganancias que se van obteniendo se vuelven a invertir en la compra de mercancía para abastecer el almacén; las fuentes externas de financiamiento son los proveedores, préstamos bancarios y acreedores no bancarios.

La fuente más importante de financiamiento de la empresa son los proveedores, la mayoría de a mercancía es comprada a crédito, sólo un 30% aproximadamente es pagada de contado. Otra fuente común para la empresa es conseguir préstamos con personas familiares ya que es más fácil conseguirlos y las condiciones de pago son mejores que las que ofrecen algunas instituciones. También recurre a préstamos bancarios, pero en menor medida ya que los trámites y las condiciones son más complicados y se requiere más tiempo para obtenerlos.

No se han buscado ni utilizado instrumentos de inversión debido a que no se cuenta con capital para poder invertirlo en algún instrumento que pueda generar ganancias extras a la empresa, incluso el capital con que se cuenta llega a ser insuficiente para desarrollar las operaciones normales de la empresa.

Los controles que existen son mínimos, respecto al efectivo las ventas del día se entregan al dueño de la empresa y se depositan en el banco, y él mismo es quien lleva el control de bancos por medio de un registro manual de entradas y salidas de dinero, y también es quien maneja el control de cuentas por pagar y es la única persona que conoce con certeza el efectivo en caja y bancos del que se puede disponer.

5.12 Fortalezas y Debilidades de la empresa

Los principales defectos de la empresa que representan una desventaja y pueden ser aprovechados por la competencia son lo siguientes:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Carencias respecto al control de inventarios que repercute en inexistencia de productos y existencia de productos con baja rotación.

- Por ser una micro empresa no se tiene acceso fácilmente a financiamiento y el capital con que cuenta es insuficiente para mantener en almacén la mercancía necesaria para cubrir las necesidades de los clientes y si el problema persiste se puede llegar a perderlos.
- Se ha descuidado la empresa por parte del gerente debido a la falta de atención e interés en conocer todos los aspectos que intervienen en su funcionamiento.
- Resistencia al cambio y a adoptar sistemas de control adecuados y eficientes debido al costo que representan y a la falta de información a cerca del funcionamiento y manejo de los mismos.
- El poder y la toma de decisiones está centralizada, muy pocas veces se piden opiniones de los empleados en el desarrollo de las actividades, y al no estar presente el gerente los asuntos que requieren cualquier toma de decisión deben esperar.

Las principales cualidades que distinguen a la empresa , las cuales representan sus fortalezas y ayudan a contrarrestar sus debilidades son las siguientes:

- + Nueve años de experiencia los cuales representan un amplio conocimiento en el manejo de refacciones y proyecta confianza.
- + Lealtad de los empleados que tienen mucho tiempo laborando en la empresa.
- + Constancia y esfuerzo en el trabajo de los miembros de la familia que pertenecen a la empresa.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

- + La empresa ofrece servicio a domicilio y la posibilidad de conseguir piezas que no se tienen en existencia en el momento que son solicitadas por el cliente.
- + Cuenta con variedad de productos para diferentes marcas de automóviles.

En este capítulo hemos conocido información importante de la empresa, aspectos como su origen, el tipo de empresa, sus antecedentes y la manera en como se encuentra organizada y cómo ha evolucionado; sabemos ya cuales con sus características, su problemática, sus puntos fuertes y débiles. Todos estos aspectos son fundamentales para la elaboración de la propuesta de organización y control que se presentará a continuación, la cual debe realizarse en base a los informes obtenidos para que sea adecuada y útil para la empresa y se puedan obtener los resultados esperados mediante la realización de este trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO VI

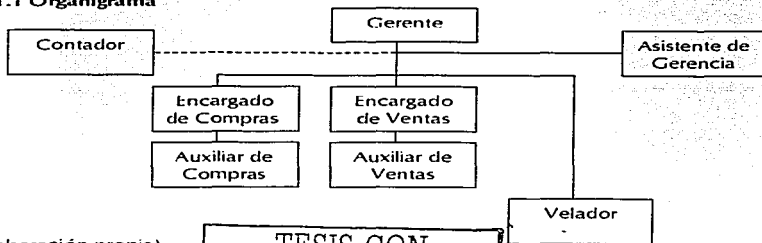
PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS ETAPAS DE ORGANIZACIÓN Y CONTROL PARA LA EMPRESA REFACCIONARIA PERLA

Se elaborará a continuación la propuesta de organización y control para la empresa. Se definirán los puestos, se estructurará el organigrama de la empresa y se elaborarán análisis de puestos estableciendo las principales actividades, funciones, responsabilidades, contactos de trabajo y los perfiles de los puestos creados. Se propone también el establecimiento de políticas que rijan el desarrollo de las actividades y establecer por escrito la manera de desempeñar las labores por medio de procedimientos. Se determinarán también las técnicas a utilizar para control de inventarios y de efectivo.

6.1 Propuesta de Organización para la empresa Refaccionaria Perla

La organización abarca la definición de los puestos, el organigrama, las políticas, los procedimientos y el organigrama. A través de estas herramientas administrativas se elaborara la propuesta de organización para la empresa que se presenta a continuación:

6.1.1 Organigrama



(Elaboración propia)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6.1.2 Análisis de Puestos

I.- DATOS GENERALES DEL PUESTO

- Nombre del Puesto: Gerente
- Departamento: Gerencia
- Localización física: Oficina
- Ubicación en el organigrama (nivel jerárquico): 1º nivel
- Personas que ocupan el puesto: 1

II.- PERSONAL BAJO SU MANDO Y CONTACTOS

- Personal a su cargo: Encargado de compras, encargado de ventas, asistente de gerencia, auxiliar de ventas, auxiliar de compras, velador
- Contactos Permanentes:
 - *Internos*: Encargado de compras , encargado de ventas, asistente de gerencia, auxiliar de ventas, auxiliar de compras y velador
 - *Externos*: Banco, proveedores, contador, instituciones de gobierno, clientes

III.- ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Descripción genérica (objetivo del puesto): Persona encargada de vigilar las actividades que se desarrollan en la empresa, supervisar al personal, llevar el control financiero y conseguir financiamiento.
- Descripción analítica:
 - *Actividades diarias*:
Control de bancos
Supervisión de ingresos y egresos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Supervisión de compras y ventas

Supervisar personal a su cargo

Verificación del cumplimiento de las obligaciones fiscales.

• *Actividades periódicas:*

Firmar cheques

Elaborar pólizas de cheques

Efectuar pago al personal

Pago de préstamos

Autorizar pedidos a proveedores

Conseguir financiamiento

Asignar recursos para diferentes funciones

Revisión y análisis de estados financieros

• *Actividades eventuales:*

Ventas de mostrador

Cobro de ventas de mostrador

Reclutamiento de personal

Selección de personal

Contratación de personal

Inducción de personal

Despidos de personal

Autorizar permisos a trabajadores

Reuniones con trabajadores

Revisión de políticas de la empresa

Otorgar crédito a clientes

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IV.- RESPONSABILIDADES

- *De equipo:*

Cuidar el equipo utilizado en el desarrollo de sus labores como son el teléfono, fax, calculadora y automóvil y darles mantenimiento necesario de forma periódica para conservarlos en buen estado

Asignar al personal los recursos necesarios para el desempeño de sus funciones

- *De información:*

Revisar el corte de caja recibido del encargado de ventas

Estar al pendiente de los cambios que se presenten en la empresa para adaptarse a ellos y comunicarlos al personal

Mantenerse al pendiente de atrasos en pagos de clientes y pago a proveedores

Informar al personal de los recursos que han sido asignados para el desempeño de sus funciones

- *De seguridad:*

Revisar que se cierren bien las puertas con llave y se pongan candados

Llamar a la policía en caso de ver a una persona sospechosa

- *De dinero:*

Guardar dinero de ventas y ordenar su depósito en bancos

Guardar dinero de pago de clientes y ordenar su depósito en bancos

Estar al pendiente de saldos en bancos para autorizar cheques de manera eficiente

Salvaguardar recursos económicos para pago a personal y proveedores

Revisar saldos de bancos para autorizar cheques y evitar devolución de cheques

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

V.- FUNCIONES

• Toma de decisiones:

Asignar recursos para las funciones de la empresa

Autorizar otorgamiento de nuevos créditos a clientes

Resolver quejas y conflictos de personal a su cargo

Otorgar permisos a trabajadores

Ordenar depósitos en cuentas bancarias

Otorgar permisos a trabajadores

Autorizar pedidos a proveedores

Autorizar cheques para pagos

Quitar crédito a clientes cuando se tengan problemas recurrentes para cobrarles

Asignar recursos para las funciones de la empresa

Autorizar otorgamiento de nuevos créditos a clientes

Otorgar permisos a trabajadores

Depósitos en cuentas bancarias

Determinar en coordinación con el encargado de compras los factores a evaluar de los proveedores y asignar la ponderación a los mismos

• Comunicación:

Mantener informado al personal de los recursos que han sido asignados para el desempeño de sus funciones

Revisar periódicamente los expedientes de los clientes

Recibir quejas y sugerencias del personal a su cargo

• Ejercicio de la autoridad:

Dar órdenes al personal que se encuentra a su cargo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VI.- PERFIL DEL PUESTO

- Experiencia requerida: 2 años, en gerencia administrativa o similar.
- Escolaridad: Licenciatura en Administración o Contaduría
- Conocimientos: Relaciones humanas, supervisión y manejo de personal, contabilidad y administración, poder de adaptación, convencimiento y análisis, capacidad de resolución de problemas y conflictos, capacidad de dar respuestas, control de situaciones y emociones.
- Esfuerzo físico: Bajo
- Esfuerzo mental: Alto
- Riesgo de trabajo: Bajo
- Perfil físico: Edad de 25 a 40 años, sexo indistinto, estado civil indistinto, buena presentación, seguridad en sí mismo, agilidad y manejo adecuado de trabajo bajo presión

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I.- DATOS GENERALES DEL PUESTO

- Nombre del Puesto: **Asistente de gerencia**
- Jefe inmediato: Gerente
- Departamento: Gerencia
- Localización física: Oficina
- Ubicación en el organigrama (nivel jerárquico): 2º nivel
- Personas que ocupan el puesto: 1

II.- PERSONAL BAJO SU MANDO Y CONTACTOS

- Contactos Permanentes:
 - *Internos:* Gerente, encargado de ventas, encargado de compras, auxiliar de compras, auxiliar de ventas
 - *Externos:* Bancos, clientes, proveedores, cobradores

III.- ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- **Descripción genérica** (objetivo del puesto): Persona encargada de auxiliar en el desempeño de las funciones de la gerencia y del control de cuentas por cobrar y por pagar

- **Descripción analítica:**

• *Actividades diarias:*

Hacer depósitos bancarios

Registrar cuentas por cobrar

Elaborar programa de cobro a clientes

Registrar cuentas por pagar

Elaborar programa de pago a proveedores

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Archivar las cuentas nuevas de crédito a clientes

Recibir del encargado de ventas el reporte de ventas diarias y registrarlo, haciendo la póliza correspondiente

Recibir del encargado de compras las notas y facturas de mercancía recibida para su registro

Contestar el teléfono

Limpiar el lugar de trabajo

• *Actividades periódicas:*

Recibir facturas de proveedores

Elaborar contra recibos

Entregar contra recibos a proveedores

Elaborar cheques

Entregar cheques a proveedores

Elaborar pólizas de cheques

Realizar conciliaciones bancarias

Elaborar reportes de cuentas por cobrar

Elaborar reportes de cuentas por pagar

Llevar documentos al contador

Registrar pagos de clientes

Registrar pagos a proveedores

Recibir papeles de seguro social

Elaborar flujos de efectivo

• *Actividades eventuales:*

Realizar pago al personal

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Realizar pago a proveedores

Inventario

Otras que designe su jefe inmediato

IV.- RESPONSABILIDADES

- *De equipo:*

Cuidar el equipo utilizado en el desarrollo de sus labores como son el teléfono, fax, calculadora, computadora y automóvil

Actualizar la bitácora de mantenimiento del automóvil

Determinar de manera eficiente y oportuna el calendario de pago a proveedores

Presentar cheques para pagos al gerente para su autorización y firma

- *De información:*

Mantenerse al pendiente de las fechas de pago a proveedores

Mantener actualizado el auxiliar de proveedores

Estar al pendiente de los saldos de los clientes y actualizar el auxiliar

Mantener actualizado el auxiliar de clientes

Entregar al cobrador (auxiliar de ventas) las notas pendientes de cobrar

Mantener actualizado el libro de bancos

Mantener informado al gerente sobre los saldos actualizados de bancos

Elaborar diariamente las pólizas de ingresos

Informar al jefe inmediato las quejas, comentarios y sugerencias recibidas

- *De seguridad:*

Informar de cualquier anomalía que se detecte en la empresa

Informar si se detectan robo de mercancía

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

• *De dinero:*

Manejar dinero para depósitos bancarios

Manejar dinero para pago a personal y proveedores eventualmente

V.- FUNCIONES

• *Toma de decisiones:*

Determinar las fechas de pago a proveedores para elaboración de calendario de pago.

• *Comunicación:*

Mantener informado al gerente a cerca de los saldos de clientes y las fechas de cobro

Informar al gerente las quejas, comentarios y sugerencias recibidas por clientes tanto internos como externos

Informar al gerente de la manera en que se desarrollan las actividades

Mantener informado al gerente sobre las fechas de pago a proveedores

Informar al gerente atrasos en pagos a proveedores

Informar al gerente cuando el automóvil requiera mantenimiento

Mantener informado al gerente de pagos y atrasos en pagos de clientes

Entregar en la fecha pactada la documentación al contador

• *Ejercicio de la autoridad:*

Obedecer las órdenes dadas por su jefe inmediato

Vigilar que el cobrador (auxiliar de ventas) haya cobrado la cartera de cuentas por cobrar asignada.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VI.- PERFIL DEL PUESTO

- Experiencia requerida: 1 año de asistente en gerencia administrativa o similar.
- Escolaridad: Licenciatura en Administración o Contaduría
- Conocimientos: Administración y contabilidad básica, relaciones humanas, trato con personal, manejo de computadora (word, excel), capacidad de análisis.
- Esfuerzo físico: Bajo
- Esfuerzo mental: Alto
- Riesgo de trabajo: Bajo
- Perfil físico: Edad de 21 a 40 años, sexo indistinto, estado civil indistinto, buena presentación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I.- DATOS GENERALES DEL PUESTO

- Nombre del Puesto: **Encargado de compras**
- Jefe inmediato: Gerente
- Departamento: Compras
- Localización física: Oficina / Almacén
- Ubicación en el organigrama (nivel jerárquico): 2º nivel
- Personas que ocupan el puesto: 1

II.- PERSONAL BAJO SU MANDO Y CONTACTOS

- Personal a su cargo: Auxiliar de compras
- Contactos permanentes:
 - *Internos:* Gerente, encargado de ventas, auxiliar de compras, asistente de gerencia
 - *Externos:* Proveedores, competencia

III.- ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Descripción genérica (objetivo del puesto): Persona encargada de realizar compras utilizando los recursos de manera que se obtengan los mayores beneficios posibles en cuestión de precios, cantidad y calidad; mantener relaciones favorables de trabajo con proveedores y personal de ventas de la competencia, y controlar las existencias para tener la mercancía en cantidad y tiempo oportunos y del proveedor más adecuado
- Descripción analítica:
 - *Actividades diarias:*

Elaborar lista de faltantes

Elaborar vales de compra de mercancía

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Autorizar vales de compra

Registro de compras

Contactar personal de ventas de competencia para conseguir mercancía que no se tiene en existencia en el almacén

Supervisar personal a su cargo

Buscar mejores oportunidades de compras, créditos y descuentos

Entregar al asistente de gerencia las notas y facturas de mercancía recibida

Dar de alta en el directorio de proveedores a los nuevos distribuidores

Anotar cualquier observación de la mercancía recibida

• *Actividades periódicas:*

Asignar códigos y precios a mercancía

Atención a proveedores

Hacer pedido a proveedores

Reporte mensual de compras

Cotizar precios de compra

Evaluación de proveedores

Selección de proveedores

Evaluar descuentos y promociones de proveedores

Control de existencias

Inventario

• *Actividades eventuales:*

Buscar nuevos proveedores

Recepción de mercancía

Pago a proveedores

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Resolver quejas y conflictos de personal a su cargo

Atención a clientes

Registrar notas y facturas de compras

Otras que designe su jefe inmediato

IV.- RESPONSABILIDADES

• *De equipo:*

Cuidar el equipo utilizado en el desarrollo de sus labores como son el teléfono, fax, calculadora y radio

• *De información:*

Informar al gerente las necesidades de compra

Informar al gerente las condiciones de compra establecidas con proveedores

Presentar al gerente descuentos y promociones especiales de compra de proveedores para su autorización

Informar al asistente de gerencia cuando llegan pedidos

Turnar las notas y facturas de mercancía recibida al asistente de gerencia

Entregar al gerente reporte mensual de compras

Actualizar el directorio de proveedores

Informar al gerente sobre el desempeño de los trabajadores a su cargo

Informar al jefe inmediato las quejas, comentarios y sugerencias recibidas

• *De seguridad:*

Revisar que se cierren bien las puertas con llave y se pongan candados

Llamar a la policía en caso de ver a una persona sospechosa

• *De dinero*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Realizar compras de mercancía en cantidad, tipo, tiempo y costo favorables para la empresa

Evaluar las promociones y descuentos de proveedores para aprovechar las que sean favorables para la empresa

V.- FUNCIONES

• *Toma de decisiones:*

Determinar tipo y cantidad de mercancía que se va a pedir

Negociar con los proveedores buscando el mejor precio, calidad, garantía y servicio

Determinar los factores a evaluar de los proveedores y asignar la ponderación de ellos en coordinación con el gerente general.

Seleccionar proveedor al que se va a comprar

Conseguir piezas en caso de no tenerlas en existencia en el almacén

Autorizar vales de compra con un monto máximo de \$10,000.00 (diez mil pesos 00/100 m.n.) al mes

Resolver quejas y conflictos de proveedores

Resolver quejas y conflictos de personal a su cargo

Aprovechar descuentos y promociones favorables para la empresa, previa autorización del gerente

Cotejar las órdenes de pedido con las facturas de compra antes de turnarla al asistente de gerencia

• *Comunicación:*

Informar a cerca de compras y faltantes al gerente

Recibir quejas y sugerencias de proveedores

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Notificar al gerente sobre nuevos proveedores contactados

Informar al proveedor de cualquier anomalía presentada en los pedidos para su aclaración

• *Ejercicio de la autoridad:*

Obedecer las órdenes dadas por su jefe inmediato

Dar órdenes al personal a su cargo

VI.- PERFIL DEL PUESTO

- Experiencia requerida: 1 año en puesto similar
- Escolaridad: Carrera técnica
- Conocimientos: Administración y contabilidad básicas, relaciones humanas, manejo de computadora (word, excel), capacidad de negociación y análisis, poder de convencimiento, conocimiento en refacciones automotrices (deseable), manejo de almacén.
- Esfuerzo físico: Mediano
- Esfuerzo mental: Alto
- Riesgo de trabajo: Bajo
- Perfil físico: Edad de 21 a 40 años, sexo indistinto, estado civil indistinto, buena presentación, seguridad en sí mismo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I.- DATOS GENERALES DEL PUESTO

- Nombre del Puesto: **Auxiliar de compras**
- Jefe inmediato: Encargado de compras
- Departamento: Compras
- Localización física: Almacén / Calle
- Ubicación en el organigrama (nivel jerárquico): 3º nivel
- Personas que ocupan el puesto: 1

II.- PERSONAL BAJO SU MANDO Y CONTACTOS

- Contactos Permanentes:
 - *Internos:* Gerente, encargado de compras, asistente de gerencia
 - *Externos:* Competencia, proveedores

III.- ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Descripción genérica (objetivo del puesto): Persona encargada de auxiliar en el desempeño de las funciones de compra y conseguir mercancía que no se tiene en existencia en el almacén
- Descripción analítica:
 - *Actividades diarias:*
Registro de compras
Elaborar lista de faltantes
Contestar el teléfono

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- *Actividades periódicas:*

Verificar existencias en almacén de lista de pedidos

Recepción de mercancía

Almacenar mercancía

Marcar mercancía

Comparar notas de pedidos con facturas de compra para verificar el porcentaje de mercancía surtido

Renovar precios de mercancía

Renovar etiquetas

Inventario

- *Actividades eventuales:*

Elaborar vales de compra

Elaborar pedido a proveedores

Entregar mercancía a domicilio

Atención a clientes

Ventas de mostrador

Otras que designe su jefe inmediato

IV.- RESPONSABILIDADES

- *De equipo:*

Cuidar el equipo utilizado en el desarrollo de sus labores como son el teléfono, calculadora, motocicleta y radio

Revisar que la mercancía que llega esté completa

Mantener el almacén ordenado y limpio

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Revisar que la mercancía que llega esté completa

Mantener el almacén ordenado y limpio

Actualizar la bitácora de mantenimiento de la motocicleta

Estar al pendiente de requerimientos de compra de mercancía

• *De información:*

Determinar los faltantes de mercancía en pedidos recibidos

Informar al jefe inmediato los precios de mercancía conseguida (Competencia)

Entregar al asistente de gerencia los comprobantes de la mercancía conseguida, así como de los cambios con la competencia

Informar al jefe inmediato los requerimiento de gasolina y mantenimiento de la motocicleta

Informar al jefe inmediato las quejas, comentarios y sugerencias recibidas

• *De seguridad:*

Informar de cualquier anomalía que se detecte en la empresa

Informar si se detectan robo de mercancía

• *De dinero:*

Manejar dinero para conseguir mercancía

Responder sobre los faltantes detectados en el almacén

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

V.- FUNCIONES

• *Comunicación:*

Notificar a su jefe inmediato los faltantes de mercancía en los pedidos

Informar al jefe inmediato los requerimientos de compra para el almacén

Informar al jefe inmediato las quejas, comentarios y sugerencias recibidas

• *Ejercicio de la autoridad:*

Obedecer las órdenes dadas por su jefe inmediato

VI.- PERFIL DEL PUESTO

- Experiencia requerida: no necesaria
- Escolaridad: Preparatoria (deseable)
- Conocimientos: manejar motocicleta, computación (deseable)
- Esfuerzo físico: Mediano
- Esfuerzo mental: Mediano
- Riesgo de trabajo: Mediano
- Perfil físico: Edad de 18 a 25 años, sexo indistinto, soltero, buena presentación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I.- DATOS GENERALES DEL PUESTO

Nombre del Puesto: **Encargado de Ventas**

- Jefe inmediato: Gerente
- Departamento: Ventas
- Localización física: Mostrador
- Ubicación en el organigrama (nivel jerárquico): 2º nivel
- Personas que ocupan el puesto: 1

II.- PERSONAL BAJO SU MANDO Y CONTACTOS

- Personal a su cargo:

Auxiliar de ventas

- Contactos Permanentes:

- *Internos:* Gerente, encargado de compras, auxiliar de compras, auxiliar de ventas, asistente de gerencia
- *Externos:* Clientes, competencia

III.- ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Descripción genérica (objetivo del puesto): Persona encargada de realizar ventas manteniendo contacto directo con los clientes para conocer sus necesidades y satisfacerlas de manera eficiente.

- Descripción analítica:

- *Actividades diarias:*

Atención a clientes

Ventas de mostrador

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Elaborar notas de venta

Elaborar facturas de venta

Cobro de ventas de contado

Registro de ventas

Realizar corte de caja

Elaborar cotizaciones de mercancía

Supervisar personal a su cargo

Contestar el teléfono

Recibir quejas y sugerencias de clientes

Entregar al auxiliar de gerencia el reporte de ventas diarias

• *Actividades periódicas:*

Elaborar listas de precios

Reporte mensual de ventas

Elaborar expedientes personales de clientes

Inventario

• *Actividades eventuales:*

Cobro a clientes morosos

Buscar nuevos clientes

Resolver quejas y conflictos de clientes

Resolver quejas y conflictos de personal a su cargo

Otras que designe su jefe inmediato

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IV.- RESPONSABILIDADES

- *De equipo:*

Cuidar el equipo utilizado en el desarrollo de sus labores como son el teléfono, fax, calculadora

- *De información:*

Entregar al gerente el corte de caja

Entregar al auxiliar de gerencia las notas o facturas de ventas a crédito

Entregar al auxiliar de gerencia reporte de ventas diario

Informar al gerente sobre el desempeño de los trabajadores a su cargo

Informar a clientes de la resolución de solicitudes de crédito

- *De seguridad:*

Informar al jefe inmediato de cualquier anomalía que se detecte en la empresa

- *De dinero:*

Entregar al gerente dinero de ventas de contado del día

Entregar al gerente dinero de pago de clientes

Avisar al gerente de cualquier faltante de dinero de ventas y cobros

V.- FUNCIONES

- *Toma de decisiones:*

Resolver quejas de clientes

Autorizar cambio de piezas o partes a solicitud del cliente

Solicitar a los clientes los requisitos necesarios para su calificación de crédito

Resolver quejas de personal a su cargo

- *Comunicación:*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Informar al gerente de la manera en que se desarrollan las actividades y del desempeño de los empleados a su cargo

Recibir quejas y sugerencias de clientes

Solicitar al gerente la autorización para el otorgamiento de crédito a clientes

Recibir quejas y sugerencias de personal a su cargo

• *Ejercicio de la autoridad:*

Obedecer las órdenes dadas por su jefe inmediato

Dar órdenes al personal a su cargo, como marcar la hora para que salga a cobrar

VI.- PERFIL DEL PUESTO

- Experiencia requerida: 1 año en puesto similar
- Escolaridad: Carrera técnica
- Conocimientos: Administración y contabilidad básicas, relaciones humanas, manejo de computadora (word, excel), capacidad de análisis, poder de convencimiento, conocimiento en refacciones automotrices (deseable)
- Esfuerzo físico: Mediano
- Esfuerzo mental: Alto
- Riesgo de trabajo: Bajo
- Perfil físico: Edad de 21 a 40 años, sexo indistinto, estado civil indistinto, buena presentación, , facilidad de palabra, seguridad en sí mismo, agilidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I.- DATOS GENERALES DEL PUESTO

- Nombre del Puesto: **Auxiliar de ventas**
- Jefe inmediato: Encargado de ventas
- Departamento: Ventas
- Localización física: Mostrador, calle
- Ubicación en el organigrama (nivel jerárquico): 3° nivel
- Personas que ocupan el puesto: 1

II.- PERSONAL BAJO SU MANDO Y CONTACTOS

- Contactos Permanentes:
 - *Internos:* Gerente, encargado de ventas, auxiliar de compras, asistente de gerencia
 - *Externos:* Clientes, competencia

III.- ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Descripción genérica (objetivo del puesto): Persona encargada de auxiliar en la función de ventas y hacer entregas de mercancía a domicilio.
- Descripción analítica:
 - *Actividades diarias:*
 - Atención a clientes
 - Ventas de mostrador
 - Elaborar notas de venta
 - Elaborar facturas de venta
 - Registrar ventas
 - Entregar mercancía a domicilio

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Limpiar área de trabajo

Limpiar mercancía

• *Actividades periódicas:*

Cobrar a clientes

Registrar pagos recibidos de clientes

Inventarios

• *Actividades eventuales:*

Conseguir mercancía

Recepción de mercancía

Almacenar mercancía

Marcar mercancía

Otras que designe su jefe inmediato

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IV.- RESPONSABILIDADES

• *De equipo:*

Cuidar el equipo utilizado en el desarrollo de sus labores como son el teléfono, fax, calculadora, mostrador, motocicleta

Actualizar la bitácora de mantenimiento de la motocicleta

• *De información:*

Informar al jefe inmediato los requerimientos de gasolina y mantenimiento de la motocicleta

Informar al jefe inmediato las quejas, comentarios y sugerencias recibidas

• *De seguridad:*

Informar al jefe inmediato de cualquier anomalía que se detecte en la empresa

• *De dinero:*

Entregar dinero cobrado de ventas al auxiliar de gerencia

V.- FUNCIONES

- *Comunicación:*

Infomar a clientes de promociones

Entregar al asistente de gerencia las notas cobradas

Notificar al asistente de gerencia las cuentas no cobradas

- *Ejercicio de la autoridad:*

Obedecer las órdenes dadas por su jefe inmediato

VI.- PERFIL DEL PUESTO

- Experiencia requerida: No necesaria
- Escolaridad: Preparatoria (deseable)
- Conocimientos: Conocimiento en refacciones automotrices, manejar motocicleta
- Esfuerzo físico: Mediano
- Esfuerzo mental: Mediano
- Riesgo de trabajo: Mediano
- Perfil físico: Edad de 18 a 25 años, sexo masculino, soltero, buena presentación, , facilidad de palabra, seguridad en sí mismo, agilidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I.- DATOS GENERALES DEL PUESTO

- Nombre del Puesto: **Contador**
- Ubicación en el organigrama (nivel jerárquico): **Staff**
- Personas que ocupan el puesto: **1**

II.- PERSONAL BAJO SU MANDO Y CONTACTOS

- Contactos Permanentes:
 - *Internos:* Gerente, asistente de gerencia
 - *Externos:* SHCP, IMSS, INFONAVIT y otras

III.- ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Descripción genérica (objetivo del puesto): Persona encargada de proporcionar asesoría contable y fiscal, ayudar a conocer los estados financieros y contables, pérdidas y ganancias al cliente.

- Descripción analítica:

- *Actividades periódicas:*

Recibir papelería y documentos del negocio

Clasificar papelería en compras, ventas, gastos, devoluciones, notas de crédito, deducibles y no deducibles

Elaborar póliza

Elaborar declaración de impuestos en base a la póliza

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capturar información en los registros electrónicos para la elaboración de libro diario y mayor

Elaboración automática de estados financieros mensuales y trimestrales

Elaboración de declaración de clientes y proveedores

Elaboración de nómina

Pago de Seguro Social, INFONAVIT y SAR

Elaborar legajos de documentación requerida para archivos (anualmente)

Mandar legajos de documentación al cliente al final del ejercicio

- *Actividades eventuales:*

Solventación de requerimientos

Combatir multas de diferentes dependencias de gobierno como Hacienda, IMSS, INFONAVIT y Secretaría de Previsión Social

Altas y bajas al Seguro Social

Modificaciones de salario

Contratos de personal

Mandar autorización para elaboración de facturas

IV.- RESPONSABILIDADES

- *De información:*

Proporcionar información clara y veraz a cerca de la situación financiera de la empresa

Informar a cerca de nuevas modificaciones y requerimientos contables relacionados con la empresa

Informar cambios en reformas fiscales para en base a ello aplicar una buena planeación fiscal

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Comunicar anomalías encontradas en los registros y documentos contables

Informar fechas de pagos de impuestos y entrega de documentación

Informar con veracidad de su situación contable y fiscal

- *De seguridad:*

Realizar trámites requeridos en tiempo y forma oportuna para evitar problemas fiscales

- *De dinero:*

Llevar correcto cumplimiento de pago de impuestos

Realizar trámites en tiempo oportuno para evitar pagar multas y recargos

Solicitar pago de diferentes impuestos:

Cada mes pago de seguro social

Cada 2 meses pago de Infonavit

Cada 3 meses pago de impuestos federales (IVA, ISR)

V.- FUNCIONES

- *Comunicación:*

Mantenerse actualizado sobre las nuevas reformas fiscales

VI.- PERFIL DEL PUESTO

- Experiencia requerida: 2 años
- Escolaridad: Licenciatura en contabilidad
- Conocimientos: Contabilidad

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Esfuerzo físico: Bajo
- Esfuerzo mental: Alto
- Riesgo de trabajo: Bajo
- Perfil físico: Edad de 25 a 40 años, sexo indistinto, estado civil indistinto, buena presentación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

I.- DATOS GENERALES DEL PUESTO

Nombre del Puesto: **Velador**

- Jefe inmediato: Gerente
- Departamento:
- Localización física: Edificio
- Ubicación en el organigrama (nivel jerárquico): 3° nivel
- Personas que ocupan el puesto: 1

II.- PERSONAL BAJO SU MANDO Y CONTACTOS

- Contactos Permanentes:
 - *Internos*: Gerente, asistente de gerencia, encargado de ventas, encargado de compras, auxiliar de ventas, auxiliar de compras
 - *Externos*: Organizaciones de seguridad pública

III.- ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Descripción genérica (objetivo del puesto): Persona encargada de vigilar la empresa durante las noches
- Descripción analítica:
 - *Actividades diarias*:
Vigilar área de trabajo
Limpiar área de trabajo
 - *Actividades eventuales*:
Otras que designe su jefe inmediato

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IV.- RESPONSABILIDADES

- *De equipo:*

Cuidar y vigilar el equipo e instalaciones de la empresa

- *De información:*

Informar situaciones observadas durante su jornada de trabajo

- *De seguridad:*

Llamar a la policía en caso de ver personas sospechosas cerca de la empresa

V.- FUNCIONES

- *Toma de decisiones:*

Llamar a la policía en caso que considere necesario

- *Comunicación:*

Informar a gerente situaciones observadas

- *Ejercicio de la autoridad:*

Obedecer las órdenes dadas por su jefe inmediato

VI.- PERFIL DEL PUESTO

- Experiencia requerida: 2 años
- Escolaridad: Secundaria (deseable)
- Esfuerzo físico: Mediano
- Esfuerzo mental: Bajo
- Riesgo de trabajo: Mediano
- Perfil físico: Edad de 35 a 50 años de edad, sexo masculino, soltero, facilidad de palabra, seguridad en sí mismo, agilidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6.1.3 Políticas

El objetivo principal de la gerencia es administrar los recursos humanos, financieros y materiales de la empresa, coordinándolos de manera que contribuyan al sustento y crecimiento de la organización y analizar la información generada para que la toma de decisiones se realice adecuada y oportunamente.

Las políticas de la gerencia son las siguientes:

- Las actividades deben desempeñarse de acuerdo a lo establecido en los procedimientos descritos.
- Proporcionar capacitación a los empleados de manera constante en temas que sean benéficos para el desarrollo y mejora de su trabajo.
- Las acciones y estrategias implantadas deben ser orientadas a lograr la eficiencia y crecimiento de la empresa.
- Deben definirse cada una de las funciones, actividades, autoridad y responsabilidad de los puestos para evitar problemas como duplicidad de mando y fuga de responsabilidades.

Normas de la gerencia:

- Tomar las decisiones con ética y objetividad.
- Respetar el horario de trabajo.
- Fomentar la responsabilidad a los trabajadores mediante el ejemplo.
- Cumplir con el pago a los empleados de manera oportuna.
- Escuchar y tomar en cuenta las opiniones, inquietudes y sugerencias de los empleados.

El objetivo principal de la función de compras es abastecer el almacén en cantidad suficiente y en tiempo oportuno para satisfacer las necesidades de mercancía de la empresa, y controlar las salidas y entradas de material a la empresa, buscando siempre optimizar los recursos y obtener los mejores beneficios posibles para la empresa.

Las políticas de compras son las siguientes:

- Procurar realizar todas las compras de materiales por mayoreo para obtener mejores condiciones de compra.
- Conseguir el material que no se tenga en existencia en el almacén cuando sea solicitado por clientes y sea conveniente para la empresa.
- El almacén de la empresa deberá siempre de contar con todos los materiales suficientes para cubrir las necesidades de los clientes.
- Las actividades deben desempeñarse de acuerdo a lo establecido en los procedimientos descritos.

Normas de compras:

- Registrar todas las entradas y salidas del almacén con la finalidad de tener un manejo y control adecuados del materiales.
- Las compras o servicios solicitados deberán ser siempre cotizadas por lo menos con tres proveedores distintos par obtener el mejor precio y calidad posible.
- Los proveedores deben evaluarse periódicamente para trabajar con quienes ofrezcan mayores beneficios y/o ventajas a la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Las facturas de compra deben cotejarse con los órdenes de pedido, y revisar que la mercancía esté completa para verificar que el proveedor surta la mercancía solicitada.
- Hacer uso responsable de los recursos asignados para el desempeño de sus labores
- Respetar el horario de trabajo.

El objetivo principal de la función de ventas es satisfacer las necesidades de los clientes de manera oportuna, brindarles un trato amable y atención personalizada para lograr conservarlos, y además buscar continuamente aumentar el volumen de ventas y además la cantidad de clientes de la empresa, buscando siempre el beneficio de la empresa.

Las políticas de ventas son las siguientes:

- La atención a los clientes deberá ser en forma amable.
- Cobrar intereses a los clientes que se retrasen en los pagos

Normas de ventas:

- En ventas a crédito debe darse a conocer al cliente las políticas de crédito con que trabaja la empresa, las cuales deberán ser cumplidas por las dos partes
- Debe mantenerse el área de trabajo limpia y presentable.
- Deberán siempre evaluarse periódicamente los proyectos, estrategias y acciones implantadas, para valorarlas y corregir posibles desviaciones del objetivo propuesto, y tener un control completo sobre los resultados.
- Hacer uso responsable de los recursos asignados para el desempeño de sus labores
- Respetar el horario de trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6.1.4 Procedimientos

Los procedimientos realizados en la empresa se estandarizarán por medio de la elaboración de diagramas en donde se establece de manera específica los pasos que deben seguirse, la persona (puesto) que los debe desempeñar y los formatos a utilizar en el desarrollo del procedimiento, los cuales se presentarán más adelante en la propuesta de control adjuntando también las instrucciones para su elaboración.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nombre del procedimiento: Reclutamiento, selección y contratación de personal

Departamento: Gerencia

Personal que participa: Gerente, asistente de gerencia, contador

Periodicidad: Eventual

Formatos utilizados: Solicitud de empleo, contrato de trabajo

Políticas de aplicación:

- El reclutamiento de personal se realizará comenzando por fuentes internas como el archivo y el personal de la empresa, y después con fuentes externas.
- Las entrevistas de trabajo y la selección del personal las realizará exclusivamente el gerente.
- Es importante verificar las referencias de los solicitantes.
- El contrato de trabajo debe elaborarse siempre con una copia que se entregará al trabajador.

Procedimiento:

Cuando se requiere personal en la empresa el gerente es quien realiza todo el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal; al tener una vacante se buscan personas con las características necesarias para el puesto, las fuentes de reclutamiento son las mismas personas que laboran en la empresa, personas que laboran en empresas del mismo giro e incluso el personal que ha laborado anteriormente en la empresa de quien se tienen buenas referencias por experiencia propia; posteriormente se reciben solicitudes de empleo, se realizan entrevistas con las personas interesadas, se verifican las referencias y los datos de las personas y después de elegir a la persona que va a laborar en la empresa se realiza el contrato de trabajo. Las solicitudes de empleo recibidas se guardan en el archivo y el contrato de trabajo se elabora con una copia, la cual se entrega al trabajador, y el original se archiva en la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Diagrama de Labores para el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal

Nº Oper.	Símbolo	Quién lo hace	Qué hace
1	○	Gerente	Buscar personas aptas para el puesto vacante
2	○		Recibir solicitudes de trabajo
3	⊖		Realizar entrevistas de trabajo con las personas interesadas
4	□		Verificar datos y referencias de los solicitantes
5	⊗		Elegir al mejor candidato
6	⇄		Entregar solicitudes al asistente de gerencia
7	▽	Asistente de gerencia	Archivar solicitudes de trabajo
8	⊖	Gerente	Solicitar elaboración del contrato al contador
9	○	Contador	Elaborar contrato de trabajo
10	⇄		Entregar contrato de trabajo al gerente
11	○	Gerente	Firmar el contrato
12	⇄		Dar contrato al nuevo empleado para firmar
13	○	Empleado	Firmar contrato
14	⇄	Gerente	Entregar copia del contrato al empleado
15	⇄		Entregar contrato original a asistente de gerencia
16	▽	Asistente de gerencia	Archivar contrato de trabajo original

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

Nombre del procedimiento: **Autorización de pedido**

Departamento: Gerencia

Personal que participa: Gerente, encargado de compras

Periodicidad: Quincenal/ Mensual

Formatos utilizados: Cotización de pedido

Políticas de aplicación:

- El gerente es la única persona con autoridad para la autorización de pedidos.
- El gerente debe prever las fechas en que los proveedores visitan la empresa para levantar pedido y procurar estar en la empresa para no retrasar los pedidos.
- Deben revisarse cotizaciones anteriores y de otros proveedores para comparar precios y condiciones de venta antes de tomar la decisión de autorizar o no el pedido






TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Procedimiento:

Para autorizar un pedido el gerente recibe del encargado de compras la cotización del pedido que se pretende realizar, el gerente revisa la cotización y evalúa si el pedido es conveniente para la empresa y toma la decisión de autorizarlo o no.

Finalmente comunica su decisión al encargado de compras.

Diagrama de Labores para el procedimiento de autorización de pedido

Nº Oper.	Símbolo	Quién lo hace	Qué hace
1		Gerente	Recibir cotización de pedido del encargado de compras
2			Revisar cotización de pedido
3			Decidir autorizar o no autorizar pedido
4			Firmar cotización de pedido (especificando la decisión tomada)
5			Entregar autorización de pedido al encargado de compras

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nombre del procedimiento: Conciliación bancaria

Departamento: Gerencia

Personal que participa: Asistente de gerencia

Perioricidad: Mensual

Formatos utilizados: Auxiliar de bancos, estado de cuenta

Políticas de aplicación:








- El auxiliar de bancos debe actualizarse cada que se hagan movimientos en las cuentas bancarias.
- Verificar las razones de las diferencias determinadas al comparar el auxiliar de bancos con los estados de cuenta.
- Las conciliaciones bancarias deben tomarse en cuenta para los movimientos de las cuentas de bancos.

Procedimiento:

Se realiza una revisión de los movimientos efectuados en las cuentas de cheque de la empresa cada mes. Se lleva un auxiliar de la cuenta de bancos en donde se registran los movimientos de la cuenta de cheque, y al final del mes se compara este auxiliar con el estado de cuenta que emite el banco; se revisan estos documentos, se determinan las diferencias existentes y se realizan los ajustes de las diferencias encontradas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Diagrama de Labores para el procedimiento de conciliación bancaria

Nº Oper.	Símbolo	Quién lo hace	Qué hace
1		Asistente de gerencia	Elaborar auxiliar de bancos
2			Recibir estado de cuenta del banco
3			Revisar estado de cuenta comparándolo con auxiliar de bancos
4			Determinar diferencias
5			Realizar ajustes de las diferencias encontradas
6			Actualizar auxiliar de bancos
7			Informar al gerente los resultados de la conciliación bancaria

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nombre del procedimiento: Cotización de compra

Departamento: Compras

Personal que participa: Encargado de compras

Periodicidad: Quincenal/mensual

Formatos utilizados: Solicitud de cotización

Políticas de aplicación:

- El encargado de compras es la persona que debe realizar el proceso de cotización de compra.
- En caso de no estar presente el encargado de compras, y sea urgente, el procedimiento lo realizará el auxiliar de compras.
- Debe realizarse la cotización con un mínimo de dos proveedores.
- La evaluación de las cotizaciones se realiza con base en los precios y condiciones de compras anteriores del producto o productos que se están cotizando.

Procedimiento:

Cuando se requiere comprar mercancía debe cotizarse con un mínimo de dos proveedores, se elabora la solicitud de cotización y se envía al proveedor por fax y se espera respuesta para posteriormente evaluar las cotizaciones y seleccionar al proveedor al cual se le va a comprar.

Las cotizaciones recibidas se archivan para tener una referencia y respaldo de los precios ofrecidos por el proveedor.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Diagrama de Labores para el procedimiento de cotización de compra

Nº Oper.	Símbolo	Quién lo hace	Qué hace
1	○	Encargado de compras	Elaborar solicitud de cotización
2	⇨		Enviar solicitud de cotización a proveedores
3	◐		Esperar cotización por parte del proveedor
4	○		Recibir solicitud de cotización de proveedores
5	□		Evaluar solicitudes de cotización recibidas
6	◻		Seleccionar la mejor cotización
7	⇩		Archivar cotización

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nombre del procedimiento: Evaluación de descuentos y promociones de proveedores

Departamento: Compras

Personal que participa: Encargado de compras

Periodicidad: Quincenal/mensual

Políticas de aplicación:







- Únicamente se tomarán las promociones y descuentos de los proveedores cuando sean convenientes para la empresa y se esté en condiciones necesarias para aprovecharlas.
- El encargado de compras es la persona que debe evaluar los descuentos promociones de los proveedores, en caso de estar ausente, la evaluación la realizará el gerente.
- El gerente debe conocer las promociones y descuentos que van a otorgar los proveedores y autorizar el pedido.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Procedimiento:

Cuando los proveedores presentan descuentos y promociones de mercancía, se identifican y evalúan los aspectos de las promociones y/o descuentos ofrecidos por el proveedor para determinar si son convenientes para la empresa y si se tienen los recursos necesarios para aprovecharlos.

Diagrama de Labores para el procedimiento de evaluación de descuentos y promociones de proveedores

Nº Oper.	Símbolo	Quién lo hace	Qué hace
1		Encargado de compras	Recibir información de descuentos y promociones del proveedor
2			Evaluar descuentos y promociones ofrecidos
3			Decidir si los descuentos y promociones son convenientes para la empresa
4			Si son convenientes, pedir autorización al gerente para realizar el pedido
5		Gerente	Autorizar el pedido
6		Encargado de compras	Realizar pedido a proveedor

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Nombre del procedimiento: Evaluación y selección de proveedores

Departamento: Compras

Personal que participa: Encargado de compras

Periodicidad: Mensual

Formatos utilizados: Cuadro comparativo

Políticas de aplicación:









- Los factores a tomar en cuenta para la evaluación de los proveedores se asignarán de acuerdo a las necesidades que tenga la empresa en el momento de evaluar a los proveedores.
- Debe tenerse una bitácora de los antecedentes de los proveedores que sirva como otra herramienta para la selección de los proveedores.
- El encargado de compras es la persona indicada

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Procedimiento:

La evaluación de los proveedores se realiza a través de la elaboración de un cuadro comparativo en donde se revisan diferentes aspectos, de acuerdo a las necesidades que tiene la empresa en el momento, como precios, condiciones de crédito, descuentos, tiempo de entrega, calidad; se asignan valores a los diferentes factores y se selecciona así el mejor proveedor, tomando en cuenta los antecedentes de los

Diagrama de Labores para el procedimiento de evaluación y selección de proveedores

Nº Oper.	Símbolo	Quién lo hace	Qué hace
1		Encargado de compras	Determinar proveedores a evaluar
2			Determinar factores a evaluar de los proveedores
3			Elaborar cuadro comparativo
4			Asignar valores a los factores elegidos
5			Revisar antecedentes de los proveedores
6			Calificar los proveedores
7			Determinar valores totales de los proveedores
8			Seleccionar al mejor proveedor

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Nombre del procedimiento: Pedido

Departamento: Compras

Personal que participa: Gerente, encargado de compras, auxiliar de compras

Periodicidad: Quincenal/ Mensual

Fomatos utilizados: Lista de Faltantes, nota de pedidos

Políticas de aplicación:

- Deben existir coordinación entre las personas involucradas en la realización del pedido para evitar confusiones y equivocaciones.
- Verificar la mercancía y cantidades que se piden para evitar tanto sobre cupo como carencias en el almacén.
- Es importante guardar las copias de los pedidos para compararlas posteriormente con las facturas cuando lleguen los pedido a la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Procedimiento:

El auxiliar de compras elabora una lista de mercancía faltante, después verifica que los productos de la lista de faltantes no se encuentren en el almacén, entrega la lista al encargado de comprar, quien revisa la lista y busca a los proveedores que pueden suministrar la mercancía requerida para compra, evalúa los proveedores en caso de que sean varios y selecciona la mejor opción; una vez autorizado el pedido, se realiza el pedido que debe ser firmado por el encargado de compras, recibir una copia del pedido del proveedor y guardarla.

Diagrama de labores para el procedimiento de la elaboración de pedidos

Nº Oper.	Símbolo	Quién lo hace	Qué hace
1		Auxiliar de compras	Elabora lista de faltantes
2			Revisa que los artículos de las lista de faltantes no se encuentren en almacén
3			Entrega lista de faltantes a encargado de compras
4		Encargado de compras	Recibe a proveedor
5			Cotiza precios
6			Evalúa condiciones de crédito y precios de proveedor
7			Pide autorización para pedido al gerente
8		Gerente	Autoriza pedido
9		Encargado de compras	Decide cantidad y mercancía que va a pedir
10			Hace pedido a proveedor
11		Proveedor	Elabora pedido
12		Encargado de compras	Firma pedido
13			Recibe copia de pedido del proveedor
14			Guarda copia de pedido

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

Nombre del procedimiento: Registro de compras

Departamento: Compras

Personal que participa: Encargado de compras, auxiliar de compras

Periodicidad: Quincenal/mensual

Formatos utilizados: Registro de compras

Políticas de aplicación:






- Todas las compras deben ser registradas de forma manual y posteriormente capturadas en un programa computacional.
- Debe verificarse que los registros correspondan con los datos de las compras efectuadas para generar información útil.

Procedimiento:

Las compras que se van realizando se registran en un formato llamado "registro de compra", en donde se especifica el número de compra, el número de factura, el nombre del proveedor, las condiciones de compra, el importe de la compra y alguna referencia si es necesario; posteriormente este reporte y las copias de las facturas de compra se capturan en un programa computacional especificando la cantidad y costo de cada artículo, para fines de control de compras y de inventarios. Al final de cada mes el encargado de compras debe presentar un informe mensual de compras al gerente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Diagrama de Labores para el procedimiento de registro de compras

Nº Oper.	Símbolo	Quién lo hace	Qué hace
1		Encargado de compras	Elaborar registro de compras
2			Entregar registro de compras y copias de facturas al auxiliar de compras
3		Auxiliar de compras	Capturar información de compras
4			Entregar facturas a auxiliar de gerencia
4		Encargado de compras	Revisar información capturada

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nombre del procedimiento: Reporte mensual de compras

Departamento: Compras

Personal que participa: Gerente, asiente de gerencia, encargado de compras, auxiliar de compras

Periodicidad: Mensual

Formatos utilizados: Registro de compras, reporte mensual de compras

Políticas de aplicación:







- Los reportes mensuales de compras deben archivar de manera ordenada para poder utilizar la información de manera eficiente cuando se requiera.
- Las copias de los reportes mensuales de compras deben ser guardados por el encargado de compras como respaldo de su trabajo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Procedimiento:

Las compras que se realizan se van registrando en un formato, especificando el proveedor, las condiciones de compra, la fecha y la referencia de la compra; al final del mes se debe elaborar un reporte mensual de compras en donde se condensan las compras realizadas durante todo el mes, separando las compras a crédito y las compras de contado, y finalmente se presenta el total de todas las compras hechas durante el mes.

Diagrama de Labores para el procedimiento de reporte mensual de compras

N° Oper.	Símbolo	Quién lo hace	Qué hace
1		Encargado de compras	Revisar información de registro de compras
2			Elaborar reporte mensual de compras llenando el formato correspondiente
3			Entregar reporte mensual de compras original al gerente
4		Gerente	Revisar reporte mensual de compras
5			Entregar reporte mensual de compras a asistente de gerencia
6		Asistente de gerencia	Archivar reporte mensual de compras

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nombre del procedimiento: Recepción y almacenamiento de mercancía

Departamento: Compras

Personal que participa: Encargado de compras, auxiliar de compras, asistente de gerencia

Periodicidad: Mensual/quincenal

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Políticas de aplicación:

- Coordinar actividades del encargado de compras y el auxiliar para la realización del procedimiento.
- En caso de presentarse anomalías en la mercancía recibida deberá notificarse de inmediato al proveedor y regresar los productos que presenten irregularidades.

Procedimiento:

Al recibir la mercancía se verifica que esté completa, se firma de recibido la factura original (compra a crédito) y se entrega a quien distribuye la mercancía, conservando la copia, o se firma un recibo del repartidor (compra de contado) el cual se entrega al repartidor y se conserva la factura original y la copia; en este caso se pasa la original al auxiliar de gerencia y se conserva la copia para marcar.

La mercancía se traslada al almacén, se compara la factura de compra con el pedido para verificar si llegó toda la mercancía pedida; después se asignan códigos a los productos, se elaboran las etiquetas, se adhieren a los productos y ya marcados se acomodan en el lugar correspondiente.

Finalmente se entrega la copia de la factura al asistente de gerencia.

Diagrama de Labores para el procedimiento de recepción y almacenamiento de mercancía

Nº Oper.	Símbolo	Quién lo hace	Qué hace
1	○	Auxiliar de compras	Recibir mercancía
2	□		Revisar que el volúmen de la mercancía coincida con la factura recibida
3	○	Encargado de compras	Firmar factura original (compra a crédito) o recibo al repartidor (compra de contado)
4	○		Recibir factura original (compra de contado) o copia de factura (compra a crédito)
5	⇒		Entregar factura original a asistente de gerencia
6	▽	Asistente de gerencia	Archivar factura original
6	⇒	Auxiliar de compras	Llevar mercancía al almacén
7	□	Encargado de compras	Cotejar factura con pedido
8	○		Asignar precios y códigos a los productos
9	⇒		Entregar precios y códigos a auxiliar de compras
10	○	Auxiliar de compras	Elaborar etiquetas
11	○		Adherir etiquetas a los productos
12	○		Acomodar productos en el lugar que corresponde
13	⇒	Encargado de compras	Entregar copia de factura a asistente de gerencia
14	▽	Asistente de gerencia	Archivar copia de factura

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Nombre del procedimiento: Control de inventarios

Departamento: Compras

Personal que participa: Encargado de compras

Periodicidad: Diario

Formatos utilizados: Registro de ventas, registro de compras, formato de inventarios

Políticas de aplicación:

- El procedimiento de control de inventarios debe tener continuidad
- El registro de los productos debe ser por medio de los código asignados a cada uno de ellos.
- Deben verificarse las causas de las diferencias que se presenten entre los registros y los conteos físicos de mercancía.

Procedimiento:

El encargado de compras es la persona encargada del control de inventarios, para esto revisa los registros de compras, ventas y devoluciones de mercancía de la empresa y calcula los saldos de existencias de productos; el cálculo de los saldos lo toma como base para elaborar pedidos a proveedores. Además, anualmente debe realizarse un conteo físico de inventario y verificar las existencias físicas con los registros para verificar que coincidan y en caso de que existan diferencias se elaboran los ajustes necesarios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Diagrama de Labores para el procedimiento de control de inventarios

Nº Oper.	Símbolo	Quién lo hace	Qué hace
1	○	Encargado de compras	Dar de alta registros de compras
2	○		Dar de baja registros de ventas
3	○		Dar de alta devoluciones de clientes
4	○		Dar de baja devoluciones a proveedores
5	○		Calcular saldo de existencias
6	○		Realizar inventario físico de productos
7	□		Cotejar resultados de inventario físico con registro de inventario de productos
8	○		Determinar diferencias
9	○		Realizar ajustes necesarios
10	⊗		Elaborar reporte de resultados de inventario
11	⇨		Entregar reporte de resultados y ajustes al gerente
12	○	Gerente	Buscar causas y responsables de diferencias encontradas

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

Nombre del procedimiento: Renovación de etiquetas y precios de mercancía

Departamento: Compras

Personal que participa: Encargado de compras, auxiliar de compras

Periodicidad: Eventual

Políticas de aplicación:









- Revisar constantemente las etiquetas de los productos procurando cambiarlas antes de que se deterioren por completo.
- La renovación de etiquetas de precios y códigos debe ser supervisada siempre por el encargado de compras.
- Utilizar preferentemente etiquetas de color amarillo, verde o naranja y de tamaño no muy pequeño para facilitar su identificación.

Procedimiento:

Eventualmente se revisan las etiquetas de los productos para verificar que se encuentren en buenas condiciones, en caso de que las etiquetas estén deterioradas deben ser renovadas; si se da el caso de que los productos no tengan etiquetas se asignan nuevamente precios y códigos, se elaboran las etiquetas y se adhieren a los productos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Diagrama de Labores para el procedimiento de renovación de etiquetas y precios de mercancía

Nº Oper.	Símbolo	Quién lo hace	Qué hace
1		Auxiliar de compras	Revisar etiquetas de los productos
2			Determinar los productos que requieren renovación de etiquetas
3			Informar al encargado de compras los productos que no tienen etiquetas
4		Encargado de compras	Buscar precios y códigos de productos carentes de etiquetas
5			Asignar precios y códigos a los productos
6			Entregar precios y códigos a auxiliar de compras
7		Auxiliar de compras	Elaborar etiquetas
8			Adherir etiquetas a los productos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nombre del procedimiento: Cotización de venta

Departamento: Ventas

Personal que participa: Encargado de ventas, auxiliar de ventas

Periodicidad: Diario

Formatos utilizados: Formato de cotización de venta

Políticas de aplicación:

- Realizar la cotización de venta con una copia y guardarla para evitar contradicciones posteriores.
- Determinar si la venta será a contado para aplicar los descuentos correspondientes en la cotización.













Procedimiento:

Cuando es solicitada una cotización se registra en un formato para cotizaciones la cantidad y descripción de mercancía solicitada para cotización, posteriormente se revisa si se tiene en existencia en almacén y se registran los precios de la mercancía existente; en caso de faltar mercancía se busca los precios en listas de precios y se anota en la cotización indicando que no se tienen en almacén y si existe la posibilidad de ser conseguidas.

La cotización se elabora con una copia, se entrega el original al cliente que solicita la cotización y se guarda la copia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Diagrama de Labores para el procedimiento de cotización de venta

Nº Oper.	Símbolo	Quién lo hace	Qué hace
1		Encargado de ventas	Atender al cliente que solicita la cotización
2			Registrar productos solicitados para cotizar en formato de cotización
3			Entregar formato de cotización al auxiliar de ventas
4		Auxiliar de ventas	Revisar si la mercancía solicitada se tiene en existencia
5			Registrar precios de la mercancía existente
6			Si no se tienen en existencia los productos se buscan los precios en listas de precios
7			Indicar la posibilidad que hay de conseguir la mercancía que no se tiene en almacén.
8			Calcular el monto total de la cotización
9			Entregar cotización al encargado de ventas
10		Encargado de ventas	Revisar cotización
11			Entregar cotización al cliente
12			Guardar copia de cotización

TESIS CON
 FALTA DE ORIGEN

Nombre del procedimiento: Ventas de mostrador

Departamento: Ventas

Personal que participa: Encargado de ventas, auxiliar de ventas

Periodicidad: Diario

Formatos utilizados: Nota de venta, factura de venta, registro de venta diaria

Políticas de aplicación:










- Proporcionar siempre trato amable a los clientes.
- Las notas de venta se elaboran con una copia.
- Las facturas de venta se elaboran con dos copias.
- Todas las ventas realizadas se registran
- Si no se tiene en existencia la mercancía solicitada se registrarla en lista de faltantes.
- Revisar la mercancía antes de entregar al cliente para evitar reclamos y devoluciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Procedimiento:

Las ventas de mostrador las realizan el encargado de ventas y/o el auxiliar de ventas, primero se pregunta al cliente qué necesita, posteriormente se revisa si la mercancía solicitada se tiene en existencia, si no es así, se le comunica al cliente; si hay mercancía en existencia se muestra al cliente y se le informa el precios de la misma; después se elabora la factura o nota de venta a solicitud del cliente y se le entrega, el cliente paga la mercancía al encargado de ventas quien registra la venta, y le entrega el cambio y la mercancía al cliente.

Diagrama de Labores para el procedimiento de ventas de mostrador

N° Oper.	Símbolo	Quién lo hace	Qué hace
1		Encargado de ventas Auxiliar de ventas	Saludar al cliente y preguntarle qué necesita
2			Revisar si se tiene en existencia en almacén la mercancía solicitada
3			Si no hay la mercancía se le informa al cliente y se anota en lista de faltantes
4			Si se tiene la mercancía en existencia se muestra al cliente y se le informa el precio
5			Elaborar factura o nota de venta a petición del cliente
6			Cobrar al cliente
7			Recibir dinero
8			Registrar venta
9			Entregar mercancía y cambio al cliente

TESIS CON
FALTA DE ORIGEN

Nombre del procedimiento: Registro de ventas de contado

Departamento: Ventas

Personal que participa: Encargado de ventas, auxiliar de ventas

Periodicidad: Diario

Formatos utilizados: Nota de venta, factura de venta, registro de ventas de contado

Políticas de aplicación:

- Registrar todas las ventas de contado de manera clara, precisa y oportuna.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Procedimiento:

Al realizar ventas de contado se registran en la máquina registradora y se elabora factura con dos copias o nota de venta con una copia según lo requiera el cliente, al cliente se le entrega ya sea la factura o la nota de venta y el ticket de la máquina, las copias se guardan para calcular al final del día el total de las ventas de contado.

Toda la mercancía tiene un código y al vender de contado se registra en un formato de ventas diaria el código, el precio unitario, la cantidad y el importe total de la mercancía. Estos registros se entregan al encargado de compras para control de inventarios. Al final del día se realiza un corte de caja de la máquina registradora, al saldo del corte se le restan los montos de las facturas y notas de venta del día y se elabora una factura de ventas por la diferencia anexando las copias de las facturas y notas de venta.

NOTA: Las facturas de ventas y la segunda copia de todas las facturas se entregan al contador para control contable de ventas

Diagrama de Labores para el procedimiento de registro de ventas de contado

Nº Oper.	Símbolo	Quién lo hace	Qué hace
1	○	Encargado de ventas Auxiliar de ventas	Registrar venta en máquina registradora
2	⊗		Elaborar factura o nota de venta (de acuerdo a los solicitado por el cliente)
3	→		Entregar factura o nota de venta original y el ticket de la máquina registradora al cliente
4	⊗		Registrar venta en formato de registro de venta diaria
5	○		Guardar copias de facturas y notas de venta
6	○		Realizar corte de máquina registradora al final del día
7	○		Restar el monto de las facturas y notas de venta elaboradas durante el día al ticket de corte de máquina registradora
8	⊗		Elaborar factura por la diferencia resultante anejando copias de facturas y notas de venta
9	○	Encargado de ventas	Calcular monto de ventas totales de contado del día
10	⊗		Registrar ventas de contado totales

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nombre del procedimiento: Registro de ventas a crédito

Departamento: Ventas

Personal que participa: Encargado de ventas, auxiliar de ventas

Periodicidad: Diario

Formatos utilizados: Nota de venta, registro de ventas a crédito

Políticas de aplicación:

- Al realizar ventas a crédito se elabora una factura o nota de venta que debe ser firmada por el cliente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN











Procedimiento:

Al realizar ventas a crédito se elabora una nota de venta con una copia, el cliente debe firmarla y se le entrega la copia. La nota de venta original se guarda para calcular y registrar al final del día el total de las ventas a crédito y se entrega la nota de venta original al auxiliar de gerencia para control de cuentas por cobrar.

Toda la mercancía tiene un código y al vender a crédito se registra en un formato de ventas diaria el código, el precio unitario, la cantidad y el importe total de la mercancía.

Estos registros se entregan al encargado de compras para control de inventarios

Diagrama de Labores para el procedimiento de registro de ventas a crédito

Nº Oper.	Símbolo	Quién lo hace	Qué hace
1		Encargado de ventas Auxiliar de ventas	Elaborar factura o nota de venta
2			Solicitar al cliente su firma en la factura o nota de venta
3			Entregar al cliente copia de la factura o nota de venta
4			Registrar ventas a crédito en formato correspondiente
5		Encargado de ventas	Entregar facturas y notas de venta a crédito a auxiliar de gerencia para programación de cobranza
6			Calcular monto de ventas totales a crédito
7			Registrar monto de ventas totales a crédito
8			Entregar registro de ventas totales al gerente
9		Gerente	Dar registro de ventas totales a asistente de gerencia para ser archivado
10		Asistente de gerencia	Archivar registro de ventas a crédito

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Nombre del procedimiento: Control de cuentas por cobrar

Departamento: Gerencia

Personal que participa: Asistente de gerencia, cobrador

Periodicidad: Diario

Formatos utilizados: Notas de venta, facturas de venta, contrarecibos

Políticas de aplicación:

- Verificar de manera constante las cuentas por cobrar para evitar retrasos en la cobranza.
- En caso de retrasos recurrentes en pagos de clientes notificar al gerente para que se tomen medidas correctivas necesarias.

Procedimiento:

El asistente de gerencia recibe el encargado de ventas las facturas y notas de ventas a crédito, las registra y actualiza saldos de los clientes, posteriormente verifica las fechas de cobro y elabora el programa de cobranza, el cual entrega al cobrador junto con las facturas, notas de venta y contrarecibos que se van a cobrar. El cobrador acude a cobrar las cuentas y va registrando los pagos recibidos y las observaciones, al terminar entrega el dinero cobrado al asistente de gerencia, quien revisa que el dinero recibido coincida con los registros de cobro que hizo el cobrador; registra los cobros, entrega el dinero de cobranza al gerente, y finalmente actualiza los saldos de las cuentas por cobrar y se repite el procedimiento.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Diagrama de Labores para el procedimiento de control de cuentas por cobrar

Nº Oper.	Símbolo	Quién lo hace	Qué hace
1	○	Asistente de gerencia	Recibir facturas y notas de ventas a crédito de encargado de ventas
2	○		Registrar montos en la cuenta de los clientes
3	○		Registrar pagos recibidos de clientes
4	○		Actualizar saldos de clientes
5	□		Revisar fechas de cobro
6	⊙		Elaborar programa de cobranza
7	→		Entregar programa de cobranza al cobrador (auxiliar de ventas)
8	○	Cobrador	Realizar cobranza
9	○		Registrar pagos y observaciones en programa de cobranza
10	→		Entregar dinero cobrado y programa de cobranza a asistente de gerencia
11	□	Asistente de gerencia	Verificar que el dinero recibió coincida con los pagos registrados por el cobrador
12	→		Entregar dinero de cobranza al gerente
13	○		Actualizar saldos de cuentas por cobrar

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Nombre del procedimiento: Control de cuentas por pagar

Departamento: Gerencia

Personal que participa: Gerente, Asistente de gerencia

Periodicidad: Eventual

Formatos utilizados: Contrarecibo, póliza de cheque

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

















Políticas de aplicación:

- Mantener actualizadas las cuentas por pagar.
- Prever las cuentas por pagar con anticipación para evitar atrasos en pago a proveedores.
- Los pagos se realizarán con cheque.
- Proteger cheques entregados mediante la leyenda "para abono en cuenta del beneficiario".

Procedimiento:

El auxiliar de gerencia recibe del encargado de compras las facturas y notas de compras a crédito, las registra y actualiza los saldos de proveedores, posteriormente verifica las fechas de pago y elabora el programa de pago a proveedores; elabora cheques y los presenta al gerente para autorización y firma; y una vez firmados los cheques elabora las pólizas de cheques correspondientes. El día de pago recibe a cobradores para recibir facturas y contrarecibos, efectúa los pagos que fueron autorizados, los registra y actualiza los saldos de proveedores nuevamente.

Diagrama de Labores para el procedimiento de control de cuentas por pagar

Nº Oper.	Símbolo	Quién lo hace	Qué hace
1		Asistente de gerencia	Recibir facturas y notas de compras a crédito de encargado de compras
2			Registrar montos en cuentas de proveedores
4			Actualizar saldos de proveedores
5			Revisar fechas de cobro
6			Elaborar programa de pago a proveedores
7			Elaborar cheques
8			Requerir al gerente firma de cheques
9		Gerente	Autorizar y firmar cheques
10		Asistente de gerencia	Elaborar póliza de cheques
11			Recibir cobradores
12			Recibir facturas y contrarecibos
13			Elaborar contrarecibos de facturas recibidas
14			Pagar contrarecibos recibidos (autorizados)
15			Solicitar al cobrador firma de pólizas
16			Registrar pagos realizados
17			Actualizar saldos de proveedores

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nombre del procedimiento: Corte de caja

Departamento: Ventas

Personal que participa: Encargado de ventas, Gerente

Periodicidad: Diario

Formato: Corte de caja

Políticas de aplicación:

- Para realizar el corte de caja deben registrarse todos los ingresos y egresos de la caja.
- La cantidad resultante del corte de caja debe coincidir con el monto de dinero que se entrega al gerente.










Procedimiento:

Al inicio del día se tiene un saldo de caja, el saldo se registra en un formato para corte de caja y se guarda, durante el día se registran en el formato los ingresos por pagos de clientes, dinero recibido y otros conceptos, y los egresos por gastos, pagos y entregas de dinero al gerente.

Al final del día se registra el monto del corte de la máquina registradora y se calcula el saldo final del en el formato de corte de caja, el cual debe coincidir con el dinero que queda al final del día en la caja.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Diagrama de Labores para el procedimiento de corte de caja

Nº Oper.	Símbolo	Quién lo hace	Qué hace
1		Encargado de ventas	Registrar saldo de caja
2			Registrar ingresos (ventas, pagos de clientes, etc.)
3			Registrar egresos (gastos, pagos, entregas de dinero al gerente, etc.)
4			Registrar corte de la máquina registradora
5			Calcular saldo final
6			Registrar saldo final
7			Revisar que el saldo final de caja (dinero) coincida con el saldo calculado de caja (registro)
8			Entregar corte de caja al gerente
9		Gerente	Verificar que el saldo registrado coincida con el dinero recibido

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Nombre del procedimiento: Inventario

Departamento: Ventas

Personal que participa: Encargado de compras, auxiliar de compras, encargado de ventas, auxiliar de ventas, asistente de gerencia

Periodicidad: Anual

Formatos utilizados: Formato para inventario

Políticas de aplicación:










- En el conteo físico de mercancía para realizar el inventario anual participan todos los empleados de la empresa.
- Verificar razones de los faltantes y/o sobrantes de productos determinados en el inventario.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Procedimiento:

Se realiza cada año un conteo físico de la mercancía en existencia para compararla con las existencias que debe haber. La mercancía se va contando y registrando la cantidad y código de la mercancía, en caso de que el precio y/o las etiquetas estén deterioradas se indica la necesidad de renovarlas; la información registrada se entrega al asistente de gerencia para que sea capturada y obtener saldos del inventario físico. Posteriormente se comparan los resultados obtenidos con los resultados esperados, en caso de encontrar diferencias, se registran los faltantes y/o sobrantes y se realizan ajustes necesarios.

Diagrama de Labores para el procedimiento de Inventarios

Nº Oper.	Símbolo	Quién lo hace	Qué hace
1		Gerente Encargado de compras Auxiliar de compras Encargado de ventas Auxiliar de ventas	Conteo físico de mercancías
2			Registro manual del conteo físico de mercancías
3			Entrega registros de inventario a asistente de gerencia
4		Asistente de gerencia	Capura información del inventario
5			Compara información obtenida del conteo físico con registro en programa computacional
6			Registra faltantes y/o sobrantes de mercancía
7			Realiza ajustes necesarios en programa computacional
8			Elabora informe de resultados de inventario
9			Entrega informe de resultados de inventario al gerente

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

6.2 Propuesta de Control de Inventarios y Efectivo para la Empresa Refaccionaria Perla

Para el control de inventarios y efectivo se utilizarán técnicas específicas para cada uno y se apoyará con la utilización de formato que deberán utilizarse siempre al llevar a cabo los procedimientos que se realizan en la empresa, los formatos van acompañados de instrucciones para llenarse las cuales deberán seguirse al pie de la letra para así facilitar la función de control.

6.2.1 Control de Inventarios

Para el control de inventarios se propone la utilización de varias técnicas las cuales deben ser integradas para lograr resultados óptimos en lo referente al control de este activo. Se sugiere la utilización del sistema ABC, el cual se basa en la clasificación de la mercancía en tres grupos principales, el grupo A para los artículos que requieren la inversión máxima, el grupo B, los artículos que requieren la siguiente inversión más grande, y el grupo C formado por los bienes que requieren una inversión más pequeña y generalmente es una cantidad mayor de mercancía.

Una vez clasificado el inventario se utiliza el punto de reorden por medio del cual se conoce el lapso necesario para formular y recibir los pedidos y así saber cada cuando se debe ordenar y además se deben determinar los máximos y mínimos y los inventarios de seguridad para evitar quedarse sin mercancía. Este punto es muy importante para la empresa ya que es común que hasta que se termina el producto se realizan los pedidos lo cual ocasiona pérdida de ventas y puede también llegar a perder clientes si este problema persiste dentro de la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El sistema de pedidos se maneja con visitas de los proveedores a la empresa por lo cual se sugiere utilizar el sistema de periodos fijos realizando pedidos cada determinado

tiempo, el cual debe determinarse con base en las técnicas anteriores; y aunque este sistema establece que no se realizan conteos físicos, es sugiere que la empresa los realice una vez al año para verificar los saldos de mercancía registrados con los existentes.

Cuando la mercancía se consigue con la competencia con quienes se tiene acceso a crédito se deben manejar vales de compra para tener conocimiento de la cantidad de mercancía que se consigue y la cantidad de dinero que se debe, por lo cual se vincula con el control de cuentas por pagar. Estos vales deben ser autorizados exclusivamente por la persona encargado de compras y el acceso al almacén debe estar restringido para evitar robo de mercancía y que las personas responsables del almacén tengan mayor control sobre el mismo.

La utilización de la computadora es de gran ayuda para el control de inventarios ya que facilita y agiliza el manejo de la información por medio de registros y cálculo de compras, ventas y existencias. Las salidas de mercancía del almacén por ventas deben ser registradas en formatos que se presentarán más adelante para tener control sobre los productos que salen. La información tanto de las entradas como las salidas de productos al almacén deben capturarse en un programa en donde será más fácil el cálculo de los saldos de existencias en el almacén, los cuales deben compararse con el conteo físico de inventarios que debe realizarse por lo menos una vez al año.

Para el registro de la mercancía es importante la utilización correcta de los códigos, ya que con base en ellos se genera la mayor parte de la información a cerca del manejo de los productos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Se sugiere que se revise la mercancía que tiene baja rotación y que ha permanecido en la empresa por un periodo mayor de un año, mantenerla en condiciones propicias para evitar que se deterioren y buscar la manera de venderlas lo más pronto posible.

En la propuesta de organización se elaboraron diagramas de procedimientos para la estandarización de los procedimientos, los diagramas elaborados, y los formatos mencionados en los mismos, también servirán de apoyo para tener control sobre el desempeño de las actividades generales de la empresa y más específicamente sobre el manejo de los inventarios y del efectivo.

A continuación se presentan los formatos que sirven de apoyo para el control de inventarios .

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Instrucciones:

- (1) Detallar la marca y modelo del automóvil para el cual se utilizarán las refacciones solicitadas para cotizar.
- (2) Detallar con un mínimo de dos dígitos la cantidad de mercancía solicitada para cotizar.
- (3) Describir de manera detallada las características de la mercancía a cotizar.
- (4) Detallar el precio con iva incluido por unidad de la mercancía.
- (5) Detallar el importe total de la mercancía (cantidad por precio unitario).
- (6) En caso de no tener en el almacén la mercancía solicitada especificar que no se tiene y si existe la posibilidad de conseguirla.
- (7) Indicar la suma de los importes.
- (8) Especificar en cantidad el descuento que tiene la mercancía.
- (9) Indicar la suma total de la cotización.
- (10) Detallar el importe total de la cotización con letra.
- (11) Plasmear el nombre de la persona que elabora la cotización.
- (12) Plasmear la firma de la persona que elabora la cotización.
- (13) Indicar la fecha de en que se elabora la cotización.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

REFACCIONARIA PERLA

Jesús Gildardo Carrillo Manzo CAMJ-771128-V44

Cupatitzio N° 170 Col. Progreso C.P. 60090 Tel: 5 23 34 93 Fax: 5 24 96 98

FACTOR	PUNTOS	PROVEEDOR A	PROVEEDOR B	PROVEEDOR C
(1)	(2)	(4)	(4)	(4)
total	(5)			

Tabla de Evaluación

91-100	Excelente
81-90	Bueno
75-80	Regular
menos de 75	No aceptable

PROVEEDOR	NOMBRE
A	(3)
B	(3)
C	(3)

Proveedor	Calificación	Observaciones
A	(6)	(7)
B	(6)	(7)
C	(6)	(7)

(8) Elaboró: _____

(9) Firma: _____

(10) Fecha: _____

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Instrucciones:

- (1) Determinar los factores a evaluar para los proveedores.
- (2) Establecer los puntos de cada factor a evaluar.
- (3) Especificar el nombre de los proveedores que se evaluarán.
- (4) Calificar a los proveedores de acuerdo a los factores determinados.
- (5) Calcular el total de puntos de los proveedores.
- (6) Determinar la calificación final de los proveedores.
- (7) Detallar observaciones especiales de los proveedores.
- (8) Plasmar el nombre de quien elabora la evaluación de los proveedores.
- (9) Plasmar la firma de quien elabora la evaluación de los proveedores.
- (10) Especificar la fecha en que se realiza la evaluación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Instrucciones:

- (1) Detallar el día en que se elabora el pedido con dos dígitos.
- (2) Detallar el mes en que se elabora el pedido con dos dígitos.
- (3) Detallar el año en que se elabora el pedido con cuatro dígitos.
- (4) Detallar el nombre al cual se realizan las facturas del pedido iniciando por el apellido.
- (5) Detallar el nombre de la calle, el número, la colonia y el código postal del comprador.
- (6) Detallar el nombre de la población a la que pertenece el comprador.
- (7) Detallar el nombre de la empresa que pide la mercancía.
- (8) Detallar notas o indicaciones específicas de acuerdos con el cliente (descuentos, fletes, promociones, entrega urgente, etc.).
- (9) Detallar con un mínimo de dos dígitos la cantidad de mercancía a pedir.
- (10) Detallar el número de parte de la mercancía que se pide.
- (11) Describir de manera detallada las características de la mercancía.
- (12) Detallar el precio por unidad de la mercancía con dos decimales.
- (13) Detallar el importe total de la mercancía con dos decimales (cantidad por precio unitario).
- (14) Plasmear la firma del vendedor que elabora el pedido.
- (15) Plasmear la firma de la persona encargada de compras de la empresa, en caso de que no se encuentre, la firma el gerente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6.2.2 Control de Efectivo

El problema que presenta la empresa con respecto al efectivo es la falta de liquidez y esto se debe en gran medida a que las ventas a crédito representan entre el 40 % y el 50 % de ventas totales mensuales, y solamente la mitad de las cuentas por cobrar son cubiertas puntualmente, y las demás se recuperan en un periodo mayor de dos meses, un plazo no favorable para la empresa, ya que ésta debe cubrir sus cuentas por cobrar en un plazo máximo de un mes, o menos para poder aprovechar los descuentos por pronto pago, pero debido a que el periodo de recuperación de las cuentas por cobrar es mayor al plazo en que se deben pagar las deudas se presentan problemas para poder cubrirlas.

Por lo tanto se requiere poner especial atención en las cuentas por cobrar para agilizar la recuperación de éstas y en caso necesario eliminar los créditos a clientes que presenten problemas de manera constante. Para esto se propone la utilización de las siguientes técnicas de cobranza:

- Antigüedad de cuentas por cobrar

Consiste en dividir las cuentas por cobrar en grupos con base en su fecha de origen, por lo general mensualmente abarcando tres o cuatro meses inmediatos anteriores. La utilización de esta técnica permite conocer la proporción del saldo de las cuentas por cobrar que han estado vigentes por un periodo específico de tiempo y mediante un análisis de los resultados se pueden conocer las deficiencias del crédito y cobranza y sus causas.

- Llamadas telefónicas

Realizar llamadas personales al clientes para solicitar o exigir (dependiendo del caso) el pago de su deuda

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Visitas personales

Consiste en que se realicen visitas personales a los clientes para solicitar el pago de las cuentas por cobrar, este método de cobranza suele ser muy efectivo ya que el pago puede ser realizado en el mismo momento de la visita.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La empresa debe procurar cobrar lo más pronto posible las cuentas de clientes, pero sin llegar a ser muy prematuros ya que de ser así puede resultar contraproducente y se puede convertir en la pérdida de clientes y por lo tanto en disminución de las ventas.

Es importante respaldar los créditos por medio de la elaboración de cartas de crédito en donde se establezca la relación de crédito de la empresa con el cliente y el compromiso de este último de cubrir sus deudas y además que se fijen políticas de crédito y se den a conocer a los clientes para evitar conflictos y confusiones.

Se propone también la utilización de flujos de caja para tener un mayor control sobre las entradas y salidas de recursos monetarios de la empresa, para elaborar este flujo deben proyectarse las entradas por conceptos de ventas, cobranza y otras entradas de efectivo; las salidas por concepto de compras, pagos de proveedores, salarios, pago de créditos, impuestos, adquisiciones y otras salidas de efectivo; posteriormente se calcula el flujo líquido que corresponde a las entradas menos las salidas, el resultado se suma al saldo inicial y así se conoce el flujo de caja. Al conocer el flujo de caja y el saldo final se puede conocer si se tienen excedentes o faltantes y el conocer esta información nos permite planear el manejo del efectivo y decidir de que manera se aplicarán los excedentes en caso

de haberlos, o de que manera se obtendrán los recursos financieros necesarios para cubrir las carencias.

El manejo del dinero es un aspecto muy delicado por lo cual debe restringirse las personas que tienen acceso a este recurso, y separar las funciones de custodia y registro de ingresos y egresos de efectivo.

Como se mencionó dentro de la propuesta de control de inventarios, en la propuesta de organización se manejan procedimientos que servirán de apoyo para la función de control y se utilizarán los siguientes formatos para efectos de control de efectivo:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

NOTA DE VENTA

REFACCIONARIA
PERLA

JESÚS GILDARDO CARRILLO MANZO
R.F.C. CAMJ77112B-V44
CUPATITZIO N° 170 CO. PROGRESO

NOTA DE VENTA
N° 35537
RÉGIMEN DE PEQUEÑOS CONTRIBUYENTES

Tel.5-23-34-93

Fax: 5-24-96-98

C.P. 60090

Uruapan, Mich.

Fecha:	(1)	
Nombre:	(2)	
Dirección:	(3)	
Ciudad:	(4)	

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	IMPORTE
(5)	(6)	(7)
TOTAL		(8)

EN PARTES ELÉCTRICAS

NO HAY GARANTÍA

(9) Firma: _____

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Instrucciones:

- (1) Detallar la fecha en que se expide la nota de venta, dd/mm/aaaa
- (2) Detallar el nombre del cliente a quien se realizan la nota de venta
- (3) Detallar el nombre de la calle, el número, la colonia y el código postal
- (4) Especificar el nombre de la población
- (5) Detallar el número de parte de la mercancía
- (6) Describir de manera detallada las características de la mercancía
- (7) Especificar el importe de la mercancía
- (8) Calcular el importe total de la nota de venta
- (9) Plasmar la firma del cliente en caso de que la venta sea a crédito

CONTRARECIBO

CONTRARECIBO	N° 0112
--------------	---------

REFACCIONARIA PERLA
 Cupatitzio N° 170, Col. Progreso
 Uruapan, Mich. C.P. 60090
 Tel. 5 23 34 93
 Fax: 5 24 96 98

DIA	MES	AÑO
(1)	(2)	(3)

RECIBIMOS DE :
 (4)

Los siguientes documentos a revisión

NÚMERO (5)	FECHA (6)	IMPORTE (7)
TOTAL		\$ (8)

DÍAS	L	M	M	J	V	S
REVISIÓN						
PAGO						

HORARIO	
De _____ A _____	HRS. (11)
De _____ A _____	HRS (12)

 (13)
 FIRMA

Instrucciones:

- (1) Detallar el día con dos dígitos
- (2) Detallar el mes con dos dígitos
- (3) Detallar el año con cuatro dígitos
- (4) Detallar el nombre del cliente de quien se reciben documentos a revisión
- (5) Detallar el número de la(s) factura(s) que se reciben a revisión
- (6) Detallar la fecha de la(s) factura(s) que se reciben a revisión
- (7) Detallar el importe de la(s) factura(s) que se reciben a revisión
- (8) Detallar el importe de la suma de las facturas que se reciben a revisión
- (9) Indicar con una cruz el día que se reciben documentos a revisión
- (10) Indicar con una cruz el día que se realizan pagos en la empresa
- (11) Detallar el horario en que se reciben documentos a revisión
- (12) Detallar el horario en que se realizan pagos
- (13) Plasmear la firma de la persona que elabora el contrarecibo

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Instrucciones:

- (1) Detallar el registro federal de contribuyentes del cliente.
- (2) Detallar el nombre del cliente a quien se realizan las facturas.
- (3) Detallar el nombre de la calle, el número, la colonia y el código postal del cliente.
- (4) Especificar el nombre de la población.
- (5) Especificar el número telefónico del cliente.
- (6) Detallar el nombre de la ciudad correspondiente.
- (7) Detallar la fecha en que se expide la factura dd/mm/aaaa.
- (8) Indicar la clave del cliente, si el cliente es nuevo, se asigna una clave.
- (9) Indicar si la venta es a contado o a crédito.
- (10) Detallar con un mínimo de dos dígitos la cantidad de mercancía.
- (11) Detallar el número de parte de la mercancía.
- (12) Describir de manera detallada las características de la mercancía.
- (13) Precio con iva desglosado por unidad de la mercancía con dos decimales.
- (14) Detallar el importe total con iva desglosado de la mercancía con dos decimales (cantidad por precio unitario).
- (15) Indicar la suma de los importes totales con dos decimales.
- (16) Indicar del subtotal (importe por 15%).
- (17) Indicar el importe total de la factura (subtotal más iva).
- (18) Detallar el importe total de la factura con letra.
- (19) Plasmar la firma del cliente en caso de que la venta sea a crédito.
- (20) En caso de venta a crédito llenar la ley 3^{nda} de pagaré especificando la cantidad de la deuda, la fecha en que se pagará y el interés que se cobrará en caso de no ser cubierta a tiempo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PÓLIZA DE CHEQUE

REFACCIONARIA PERLA (1)	PÓLIZA CHEQUE
CONCEPTO DEL PAGO (2)	FIRMA CHEQUE RECIBIDO (3)

Instrucciones:

- (1) Detallar los elementos del cheque elaborado: fecha, concepto, importe con número, importe con letra, número de cheque
- (2) Especificar el concepto por el cual fue expedido el cheque
- (3) Plasmear la firma de la persona que recibe el cheque

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Instrucciones:

- (1) Fecha de elaboración del reporte
- (2) Nombre del proveedor(es) a quien se realizaron compras a crédito
- (3) Monto de la(s) compras a crédito
- (4) Nombre del proveedor(es) a quien se realizaron compras de contado
- (5) Monto de la(s) compras de contado
- (6) Calcular el monto total de las compras a crédito
- (7) Calcular el monto total de las compras de contado
- (8) Monto total de compras a crédito
- (9) Monto total de compras de contado
- (10) Calcular monto de compras totales
- (11) Importe de compras totales con letra
- (12) Nombre de la persona que elabora el reporte
- (13) Firma de la persona que elabora el reporte
- (14) Nombre de la persona que recibe el reporte
- (15) Firma de la persona que recibe el reporte

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

PROGRAMA DE COBRANZA

REFACCIONARIA PERLA

Cupatitzio N° 170 Col. Progreso C.P. 60090 Tel: 5 23 34 93 Fax: 5 24 96 98

Cobrador: (1) _____ Fecha: (2) _____

CLIENTE (3)	SALDO (4)	SALDO VENCIDO (5)	REFERENCIA (6)	PAGO (7)	OBSERVACIONES (8)

(9) Firma de cobrador _____

(10) Firma de recibido: _____

Instrucciones:

- (1) Nombre de la persona que realiza la cobranza
- (2) Fecha en que se cobra dd/mm/aaaa
- (3) Nombre del cliente a quien se cobra
- (4) Saldo del adeudo total del cliente
- (5) Monto vencido del saldo del cliente
- (6) Especificar el número de factura o nota de venta
- (7) Registrar el monto del pago recibido
- (8) Registrar observaciones y notas referentes a la cobranza realizada
- (9) Plasmear la firma de la persona que realiza la cobranza
- (10) Plasmear la firma de la persona que recibe el dinero recopilado durante la cobranza

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

SOLICITUD DE CRÉDITO

REFACCIONARIA PERLA

Jesús Gildardo Carrillo Manzo CAMJ-771128-V44

Cupatitzio N° 170

Col. Progreso

C.P. 60090

Tel: 5 23 34 93

Fax: 5 24 96 98

FECHA: (1) _____

DATOS GENERALES

Nombre o razón social:	(2)
R.F.C.:	(3)
Domicilio de la empresa:	(4)
Teléfono: (5)	(6) Local propio SI NO Renta mensual (7)
Nombre del propietario:	(8)
Domicilio particular:	(9)
Teléfono: (10)	(11) Casa propia SI NO Renta mensual (12)

REFERENCIAS COMERCIALES

Empresa 1: (13)	Teléfono: (14)
Encargado de crédito: (15)	
Empresa 2: (13)	Teléfono: (14)
Encargado de crédito: (15)	
Empresa 3: (13)	Teléfono: (14)
Encargado de crédito: (15)	

Manifiesto(amos) que los datos declarados en este documento son verdaderos y autorizo(amos) a REFACCIONARIA PERLA, o a quien se designe, para que efectúe la investigación necesaria para el otorgamiento del crédito

Firma del cliente _____
(16)

Firma de encargado de crédito _____
(17)

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Instrucciones:

- (1) Especificar la fecha en que e elabora la solicitud de crédito dd/mm/aaaa.
- (2) Nombre de la empresa o persona que solicita el crédito.
- (3) Registro federal de contribuyentes de la empresa o persona que solicita el crédito.
- (4) En caso de empresa anotar el nombre de la calle, número y colonia de la misma.
- (5) En caso de empresa, anotar el número telefónico de la misma.
- (6) En caso de empresa, especificar si el local donde se encuentra ubicada es propio o es rentado.
- (7) En caso de ser rentado especificar el monto que se paga por este concepto mensualmente.
- (8) En caso de empresa se especifica el nombre del propietario, y en caso de particular escribir su nombre.
- (9) Escribir el nombre de la calle, número y colonia de la casa particular del solicitante.
- (10) Escribir el número telefónico de la casa particular del solicitante.
- (11) Especificar si la vivienda es propia o rentada.
- (12) En caso de ser vivienda rentada, especificar el monto que se paga por concepto de renta mensualmente.
- (13) Escribir el nombre de empresas con quien tiene relaciones comerciales de crédito.
- (14) Anotar el número telefónico de las empresas con quien tiene relaciones comerciales de crédito.
- (15) Especificar el nombre de las personas con quien mantiene relaciones laborales dentro de las empresas mencionadas como referencias.
- (16) Plasmear la firma de la persona que solicita el crédito.
- (17) Plasmear la firma del encargado de crédito en la empresa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CARTA DE CRÉDITO

REFACCIONARIA PERLA

Jesús Gildardo Carrillo Manzo R.F.C. : CAMJ-771128-V44
Cupatitzio N° 170 Col. Progreso C.P. 60090 Tel: 5 23 34 93 Fax: 5 24 96 98

Como representante de la empresa REFACCIONARIA PERLA dedicada a la compra venta de refacciones automotrices, por este medio otorgo crédito solicitado por el señor _____ (1) _____ para tener una relación laboral de ventas a crédito con la empresa _____ (2) _____, comprometiéndose mediante este documento a cumplir las siguientes políticas de crédito:

- El plazo de crédito es de 15 días.
- El monto máximo de crédito es de \$1,000.00
- En caso de que se tengan atrasos en los pagos, se suspenderá el crédito hasta cubrir los adeudos anteriores.
- Después de 8 días de vencimiento del plazo se cobrará un interés del 1% por cada día sobre el monto de la deuda.
- La mercancía se entregará únicamente a las personas autorizadas por la empresa _____ (3) _____ para hacerlo, quienes plasmarán sus firmas en la presente carta.

(4)

Gerente

Refaccionaria Perla

(5)

Gerente

(Empresa) (6)

(7)

Firma(s) autorizadas

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Instrucciones:

- (1) Nombre de la persona que solicita el crédito
- (2) Nombre comercial de la empresa a quien se otorga el crédito
- (3) Nombre comercial de la empresa a quien se otorga el crédito
- (4) Firma del gerente de la empresa Refaccionaria Perla
- (5) Firma del gerente de la empresa a quien se otorga el crédito
- (6) Plasmear firmas de las personas autorizadas para recoger mercancía en la empresa

NOTA:

Las políticas de crédito pueden variar de acuerdo al cliente, la persona facultada para elaborar nuevas políticas de crédito es el encargado de ventas, y quien las autoriza es el gerente de la empresa

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

1.- La finalidad de este trabajo es presentar una propuesta de cambio en los aspectos que presentan mayores deficiencias en la empresa para contribuir a mejorar su organización, procedimientos y controles y así obtener resultados favorables ya que se han venido presentando problemas que al no ser atendidos se han agravado.

2.- La organización de las empresas es un aspecto básico y vital para su funcionamiento y desarrollo por lo que deben aplicarse los cambios propuestos para lograr las mejoras que se desean.

3.- Los cambios dentro de las empresas son vitales ya que se encuentran en un ambiente cambiante y si no se adaptan a los cambios que se van presentando resulta muy difícil que siga funcionando de manera efectiva y resulta imposible su desarrollo y crecimiento.

4.- La reestructuración en las empresas ayuda a corregir las deficiencias que presenta la empresa y ayuda a eficientarlas y obtener resultados mejores.

5.- Después de analizar la empresa podemos ver que requiere de una reestructuración en su organización para eliminar los problemas como duplicidad de tareas, duplicidad de mando, falta de puestos bien definidos, ignorancia de las actividades, responsabilidades y funciones de cada puesto

6.- Los controles que se tienen en la empresa son mínimos y esto ha ocasionado la mayor parte de sus problemas financieros

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7.- Al tener un control de inventarios adecuado para la empresa ayudará a disminuir el problema de insuficiencia de inventarios, lo cual representa un gran problema ya que se llegan a perder clientes y disminuir sus ventas.

8.- Se requiere que las personas que integran la empresa realicen un gran esfuerzo y se comprometan con la organización para lograr adoptar los cambios que se proponen.

9.- El gerente debe poner mayor interés a la empresa para conocer todos los aspectos que intervienen en su funcionamiento, comprometerse con su trabajo y promover los cambios requeridos por la empresa a través de los beneficios que estos generarán al ser adoptados.

10.- Para que las propuestas de este trabajo puedan aportar beneficios a la empresa deben no solamente ser adoptados sino darles continuidad y constancia.

11.- Se requiere evaluar constantemente los resultados que se presenten después de adoptar las propuestas hechas para verificar que sean eficientes, y en caso contrario buscar las fallas y proponer nuevas ideas de mejora.

12.- Deben seguirse los lineamientos establecidos para trabajar pero debido a que el ambiente es muy cambiante debe tenerse un cierto grado de flexibilidad .

13.- Se recomienda implantar un sistema de control de inventarios computacional diseñado por un especialista en sistemas de acuerdo a las características y necesidades de la empresa en cuanto se disponga del capital necesario para adquirirlo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los gerentes representan un papel fundamental para las empresas, el funcionamiento de las mismas depende en gran medida del papel que desempeñe el administrador, ya que es la persona que determina los lineamientos a seguir para el desempeño de las actividades.

Las organizaciones funcionan a través de personas, y es el gerente o administrador quien guía a los demás en la realizaciones de sus funciones; la eficiencia o ineficiencia de su labor se ve reflejada en los resultados que arroja la entidad, y debido a que una empresa es influida no solo por aspectos internos, sino también por situaciones externas que se presentan, es labor también del administrador tomar en cuenta el entorno de la empresa en la cual se encuentra al mando, para la toma de decisiones y llevar acciones oportunas que representen beneficios para la misma.

El ambiente actual es muy cambiante y muy competitivo por lo cual resulta indispensable para un administrador mantenerse actualizado no sólo en aspectos administrativos, sino que debe ocuparse en conocer a fondo la empresa que maneja y el ambiente que la rodea.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para las micro empresas el papel de un administrador desempeñado de manera eficiente y utilizando sus recursos de manera óptima, organizada y controlada, aplicando conocimientos, técnicas y herramientas administrativas, y adaptándose a los cambios, representa la oportunidad de obtener mayores beneficios y para desarrollarse y crecer, teniendo posibilidades de convertirse en pequeña, mediana y hasta una grande empresa si es que se realiza una labor con esfuerzo y constancia.

BIBLIOGRAFÍA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CHIAVENATO, Idalberto, Iniciación a la Administración Financiera, Editorial Mc Graw Hill, México, 1993.

_____, Iniciación a la Organización y el Control, Editorial Mc Graw Hill, México, 1993.

_____, Introducción a la Teoría General de la Administración, Editorial Mc Graw Hill, 4ª edición, Colombia, 1998.

FERNÁNDEZ, Arena José Antonio, El proceso administrativo, Editorial Diana S.A. de C.V., 2ª edición, México, 1991.

GINEBRA, Joan, Las Empresas Familiares, su Dirección y su continuidad, Panorama Editorial, México, 1997.

GITMAN, J. Lawrence, Administración Financiera básica, Editorial Harla, 3ª edición, México, 1996.

_____, Fundamentos de Administración, Editorial Harla, 3ª edición, México, 1986.

GÓMEZ Morfín, Joaquín, El control en la administración de empresas: (control interno), Editorial Diana, México, 1994.

GUIZAR M., Rafael, Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones, Editorial Mc Graw Hill, México, 1998.

KOONTZ, Harold, Heinz Wehrich, Administración, una perspectiva global, Editorial Mc Graw Hill, 10ª edición, México, 1996.

_____, Elementos de Administración, Editorial Mc Graw Hill,

- MÉNDEZ Morales, José Silvestre, Economía y la empresa, Editorial Mc Graw Hill,
México, 1989
- MÜNCH, Galindo Lourdes, García Martínez José, Fundamentos de Administración,
Editorial Trillas, 5ª edición, México, 1999.
- RENDER, Barry, Heizer Jay, Principios de Administración de Operaciones, Editorial
Prentice- Hall Hispanoamericana S.A., México, 1996.
- REYES Ponce, Agustín, Administración de empresas Teoría y Práctica, Editorial
Limusa, México, 1992.
- _____, Administración Moderna, Editorial Limusa, México, 1992.
- ROBBINS, P. Stephen, Mary Coulter, Administración, Editorial Prentice Hall, 5ª edición,
1996.
- RODRÍGUEZ, Leonardo, Planificación, Organización y Control de la pequeña empresa,
Grupo editorial Iberoamérica, S.A. de C.V., México, 1980.
- RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín, Cómo elaborar y usar manuales administrativos,
Editorial Ecafsa, 2ª edición, México, 2000.
- _____, Cómo administrar pequeñas y medianas empresas,
Editorial Ecafsa, 4ª edición, México, 1996.
- TERRY, George R., Franklin, Stephen G., Principios de Administración, Editorial Cecsá,
México, 1992.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 1

Cuestionario de entrevista

- 1.- ¿Cuál es el nombre del puesto que ocupa dentro de la empresa?
- 2.- ¿Quién es su jefe inmediato y que puesto ocupa?
- 3.- ¿A qué departamento pertenece?
- 4.- ¿Cuál es la localización física de su trabajo?
- 5.- ¿En qué nivel del organigrama se encuentra ubicado su puesto?
- 6.- ¿Cuántas personas ocupan este puesto?
- 7.- ¿Tiene personal bajo su cargo?
- 8.- ¿Con qué personas dentro de la empresa tiene contacto permanente en el desempeño de sus labores?
- 9.- ¿Con qué personas fuera de la empresa tiene contacto permanente en el desempeño de sus labores?
- 10.- ¿Cuál es el objetivo principal de su puesto?
- 11.- ¿Qué actividades realiza diariamente?
- 12.- ¿Qué actividades realiza periódicamente?
- 13.- ¿Qué actividades realiza eventualmente?
- 14.- ¿Cuáles son sus responsabilidades relacionadas con equipo de la empresa?
- 15.- ¿Cuáles son sus responsabilidades relacionadas con información de la empresa?
- 16.- ¿Cuáles son sus responsabilidades relacionadas con seguridad de la empresa?
- 17.- ¿Cuáles son sus responsabilidades relacionadas con dinero de la empresa?
- 18.- ¿Cuáles son las decisiones que tiene facultad para tomar?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN