

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION



PROPUESTA DE REINGENIERIA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL AREA DE LA
ADMINISTRACION DE LAS ORGANIZACIONES CON EL
OBJETIVO DE CUMPLIR CON UNA ADECUADA CALIDAD
FISCAL EN LA INFORMACION

PRESENTADA POR:
OLGA ELVA CONTRERAS MORALES

Como requisito parcial para obtener el Grado de
MAESTRIA EN CONTABILIDAD
con Especialidad en Impuestos

TM

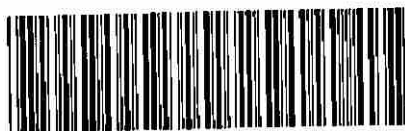
Z7164

.C8

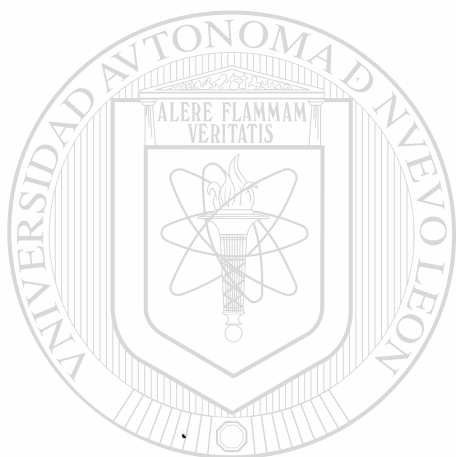
FCPYA

2001

.C66



1020147065



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION



PROPUESTA DE REINGENIERIA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL AREA DE LA
ADMINISTRACION DE LAS ORGANIZACIONES CON EL
OBJETIVO DE CUMPLIR CON UNA ADECUADA CALIDAD
FISCAL EN LA INFORMACION

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

PRESENTADA POR:

DIRECCIÓN OLGA ELVA CONTRERAS MORALES

®

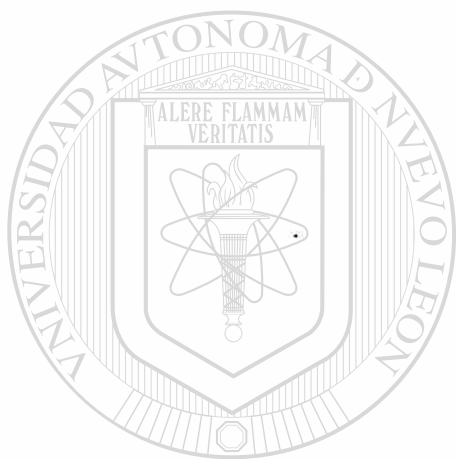
Como requisito parcial para obtener el Grado de

MAESTRIA EN CONTABILIDAD

con Especialidad en Impuestos

314454

TH
2 64
.C8
FCP A
2001
.C66



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

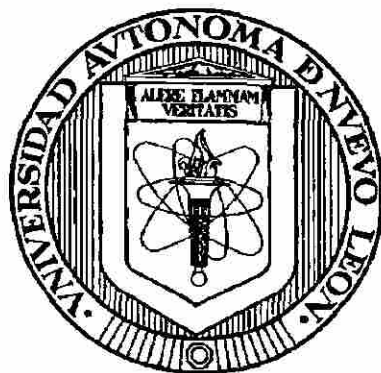
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FONDO
TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURÍA PUBLICA Y ADMINISTRACION



**PROPUESTA DE REINGENIERÍA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
DESDE EL PUNTO DE VISTA DE EL AREA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS
ORGANIZACIONES CON EL OBJETIVO DE CUMPLIR CON UNA ADECUADA
CALIDAD FISCAL EN LA INFORMACION**

Por

OLGA ELVA CONTRERAS MORALES

**Como requisito parcial para obtener el Grado de
MAESTRIA EN CONTABILIDAD con Especialidad en Impuestos**

Noviembre, 2001

Para:

El apoyo de mi vida:

Papá y Mamá

Los que me quieren y aguantan:

Mis hermanas y hermanos:

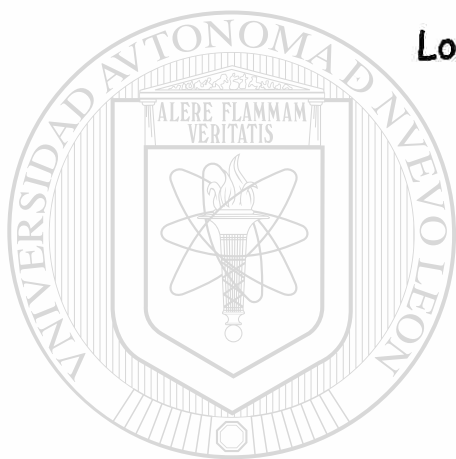
Martha y Mario

María y Francisco

Los que me alegran la vida:

Javier, Josy, Agus,

Mario y Paty



Todo mi cariño....

Olga

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

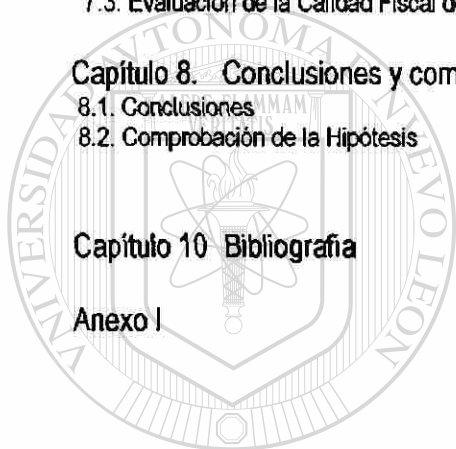
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



INDICE

	PAGINA
Introducción	1
Capítulo 1. Objetivos	4
Capítulo 2. Planteamiento de la Hipótesis	8
Capítulo 3. Análisis de la situación	9
3.1. Organizaciones Que no se encuentran con una estructura departamental adecuada 9	
3.1.1 Inventarios	
3.1.2 Compras	
3.1.3 Recursos Humanos	
3.2. Organizaciones sin una " Planeación Estratégica "	
3.3. Organizaciones renuentes al cambio.	
3.4. Empresas que no cuentan con personal adecuadamente capacitado.	
Capítulo 4. Marco Metodológico	15
4.1. Técnicas utilizadas	
4.2. Tipo de investigación	
4.3. Determinación de la población sujeta a estudio	
4.4. Determinación de la muestra	
4.5. Proceso de elaboración	
4.6. Recolección de datos	
Capítulo 5 Marco Teórico	17
5.1 Reingeniería	
5.1.1. Definición formal	
5.1.2. Que no es la reingeniería	
5.2. Aspectos básicos de la Administración	
5.2.1. Definición	
5.2.2. Fines	
5.2.3. Características	
5.2.4. Importancia	
5.2.5. Principales funciones que realiza un Administrador	
5.3. Auditoría Operacional	
5.3.1. Concepto	
5.3.2. Objetivos	
5.3.3. Alcance	
5.3.4. Aplicación	
5.4. Planeación Estratégica	
5.4.1. Definición	
5.4.2. Características	
5.4.3. Contenido	
5.4.3.1. Misión	
5.4.3.2. Análisis Externo	

5.4.3.3. Análisis Interno	
5.4.4. Herramientas de Trabajo	
5.4.4.1. Presupuestos	
5.4.5. ¿ Porqué falla la Planeación Estratégica ?	
5.5. Administración de Recursos Humanos	
5.5.1. Concepto	
5.5.2. Proceso de la Administración de Recursos Humanos	
Capítulo 6. Limitaciones y Alcances del proyecto de la investigación	38
6.1. Limitaciones	
6.2. Alcances	
Capítulo 7. Propuesta del modelo de reingeniería como apoyo a la calidad fiscal de una organización.	41
7.1.. Planeación Estratégica	
7.2. Auditoría Operacional	
7.3. Evaluación de la Calidad Fiscal de la Información	
Capítulo 8. Conclusiones y comprobación de la hipótesis	57
8.1. Conclusiones	
8.2. Comprobación de la Hipótesis	
Capítulo 10 Bibliografía	59
Anexo I	



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

INTRODUCCIÓN

Constantemente, en el diario andar de nuestro trabajo, es fácil caer en las redes de la ineficiencia y de la improductividad, más cuando el profesionista se desarrolla en empresas que han crecido a pasos agigantados en corto tiempo, y que han tenido que estructurarse y organizarse sobre la marcha por necesidades imperantes, y no por una planeación ciertamente estructurada.

Esto trae como consecuencia las decisiones rápidas (*los famosos apaga fuegos*) que se toman para resolver el problema en ese momento, sin tener la visión a mediano plazo de las consecuencias de la misma. Esto a su vez provoca que se vayan dejando huecos importantes en la organización, tanto en las funciones de cada uno de los departamentos como en el personal mismo.

Las organizaciones, hablando de pequeñas , medianas o grandes deben de entender que el estar apagando fuegos es sólo la forma más grande en que se desperdician los recursos.

Es precisamente esta la razón por la cual me surge la inquietud de proponer, hablando en términos actuales, una “ *reingeniería* ” aplicable al área en donde en el personal, me he desenvuelto durante la mayoría de mis catorce años de egresada: “ *tesorería y finanzas* ”.

A lo largo de estos años me he topado con experiencias difíciles para la empresa, las cuales se hubieran podido evitar si existiera una planeación oportuna, tanto administrativa como fiscal.

Para ejemplificar una de estas experiencias y sin caer en el tedio de contar una larga historia, les diré que por ahí de los inicios de los 90’s me informaron que teníamos que pagar la cantidad de \$ 500,000,000.00 (de viejos pesos) el 30 de Marzo, justo un

por el contrario, aprovecha sus disposiciones naturales y da rienda suelta a su ingeniosidad.

¿ Cómo surgió el concepto de reingeniería de negocios ?. Hace algunos diez años, los expertos en la materia, comenzaron a observar que algunas compañías habían mejorado espectacularmente su rendimiento en una o más áreas de su negocio cambiando radicalmente las formas en que trabajan. No habían cambiado el negocio al que se dedicaban sino que habían alterado en forma significativa, los procesos que seguían en dichos negocios, o incluso habían cambiado totalmente los viejos procedimientos,

Poco a poco se fueron examinando las experiencias de muchas compañías, se pudieron discernir los patrones de acciones que condujeron al éxito, lo mismo que los patrones que no lo lograron, y gradualmente se vió surgir una serie de procedimientos que efectuaban el cambio radical. Con el tiempo, se le dio a esta serie de procedimientos el nombre de *reingeniería de negocios*.

Con la rápida visión de lo que es la reingeniería y con la ayuda de las diversas investigaciones que se realizaron y expusieron en este trabajo, comencemos a evaluar el trabajo presentado.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

día antes de la presentación de la Declaración Anual para personas Morales, a la cual estábamos obligados a presentar.

Una cantidad como la antes mencionada, no era nada fácil de conseguir para el negocio en el que yo prestaba mis servicios en ese entonces. No era un negocio que contara con excedentes fuertes ni inversiones a la vista de las que pudiera echar mano, era mas bien, una empresa familiar a la que le iba muy bien, pero en la que el dueño y Director no le convencía eso de tener presupuestos, planeaciones estratégicas ni proyecciones fiscales, conceptos que en la actualidad son de vital importancia para el sano crecimiento y proyección de una organización.

¿ Cómo se resolvió el problema en aquel entonces ?, ¡ claro !, endeudándose con el banco.

Creo pertinente, que antes de continuar adentrándome en la propuesta que expongo, es de vital importancia hablar sobre la reingeniería.

Reingeniería

En la actualidad todavía existen algunas organizaciones que se encuentran renuentes al cambio, organizaciones que se aferran a aquella brillante fórmula de éxito que en alguna ocasión funcionó y trajo consigo resultados más que satisfactorios.

Esta resistencia al cambio la convierte en una organización obsoleta y a la que se le vislumbra poco tiempo de vida.

Se ha dicho que el sello de una empresa de verdadero éxito es la voluntad de abandonar lo que durante mucho tiempo ha tenido éxito. Una compañía realmente grande abandonan de buen grado practicas que han funcionado bien durante largo tiempo, con la esperanza y la expectativa de salir con algo mejor

Las organizaciones existentes, tienen la opción, si así lo requieren, de reinventarse a sí mismas. Las técnicas que pueden emplear para ello se les denomina *reingeniería de negocios*. La reingeniería de negocios significa volver a empezar, arrancar de cero, significa olvidarse de cómo se realizaba el trabajo y decidir cómo se puede hacer mejor ahora. No pretende modificar el comportamiento de los trabajadores o de los gerentes,

OBJETIVOS

Con el presente trabajo de investigación pretendo lograr los siguientes objetivos:

1.1 *Establecer un método de evaluación de actividades a fin de realizar un rediseño de funciones requeridas para una adecuada calidad fiscal en la organización.*

¿ Que es lo que generalmente nos encontramos en las organizaciones que nos se encuentran adecuadamente estructuradas ?.

Por supuesto una duplicidad de funciones, ineficiencias, baja productividad, costos altos, falta de coordinación entre las diferentes actividades de los departamentos, presentación de información a destiempo etc., teniendo como resultado el que no se tenga la posibilidad de contar con información carente totalmente de calidad que nos permita estar en posibilidad de cumplir con las obligaciones fiscales que tiene la organización.

Es por eso que considero de suma importancia proponer el realizar una evaluación y rediseño de las actividades de los diferentes departamentos dependientes de administración y finanzas con la finalidad de lograra eficiencia y productividad en los mismos y que en el tiempo adecuado se pueda contar con información veraz y oportuna.

1.2. *Proponer un procedimiento adecuado para que además de los departamentos dependientes de la Gerencia de Administración y Finanzas, el resto de los departamentos de la organización procesen su información en forma veraz y oportuna y con la finalidad de contar con una adecuada calidad fiscal en la organización.*

Por lo general pasa que los departamentos que no depende directamente del departamento de Administración y Finanzas, no le dan importancia a las fechas de

entrega de información que solicita Administración, y esto se convierte en un desgastante estira y afloja, es decir, los administrativos suelen estar insistiendo en la entrega de dicha información a los jefes de los otros departamentos.

Considero que es una parte muy importante establecer procedimientos de trabajo en los que se programen juntas departamentales con la finalidad de que exista retroalimentación sobre la importancia de la información generada por cada una de ellos, conocer las funciones, los tiempos de elaboración de reportes, y, con esto establecer tiempos de entrega de información que sean posibles para cada uno de los departamentos y que a la vez sea oportuno para el departamento de administración, que al final de cuentas es el que procesa la información, no sólo fiscal si no también por supuesto la financiera.

Es por lo que aspiro ha proponer un modelo importante de un procedimiento adecuado que permita la coordinación de entrega de información veraz y oportuna al departamento de administración.

1.3. Que con la aplicación de los procedimientos sugeridos en esta investigación, se pueda contar con información veraz y oportuna que nos permita tener una estructura adecuada para cumplir en forma oportuna y confiable con las obligaciones tributarias de la organización.

El querer cumplir con dichas obligaciones tributarias trae consigo la necesidad de planear y organizar todas las actividades que la lleven a conseguir sus metas, además de analizar las posibles medidas que debe de adoptar para dar cumplimiento a las obligaciones fiscales en forma óptima, claro con el fin específico de reducir la carga tributaria.

Todo esto no sería posible sin tener, además de nociones sobre los principios generales de derecho, conocimientos sobre jerarquía de las leyes, conceptos fundamentales de las disposiciones fiscales, información general sobre derecho civil, penal, mercantil y laboral, incluyendo mínimo las siguientes leyes:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y sus leyes reglamentarias.

- Código Fiscal de la Federación.
- Ley del impuesto sobre la Renta y su Reglamento.
- Demás Leyes Impositivas y sus Reglamentos.

1.4. Presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en los departamentos de la organización en la que se apliquen dichas sugerencias.

Para llevar a cabo dichas recomendaciones, es inevitable hacer referencia a una Auditoría Operacional, es decir, examinar los aspectos administrativos de cada uno de los departamentos existentes en la organización.

Llevar a cabo dicha auditoría, nos proporcionará la oportunidad de detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos con el fin de incrementar la eficiencia.

Al revisar las funciones departamentales, se investiga, analiza y evalúa los hechos, es decir, diagnostica obstáculos de la infraestructura administrativa y presenta recomendaciones que tiendan a eliminarlos.

Dichas recomendaciones se presentarán en el informe sobre la auditoría operativa que genere el grupo de auditores externos o internos. Su contenido debe de enfocarse a mostrar objetivamente, los problemas detectados en relación con la eficiencia operativa de la empresa y con los controles operacionales establecidos.

Es por esta razón que aspiro a proponer recomendaciones para la eficiencia departamental.

1.5. Optimizar todas aquellas funciones dentro del primer nivel de apoyo a la Administración de las organizaciones, teniendo como consecuencia una óptima productividad.

No puedo evitar el vincular estrechamente este objetivo con el anterior, ya que el logro de la optimización va de la mano con la eficiencia.

Es por eso que apoyada en una auditoría operacional se estaría en condiciones para proponer recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre obstáculos al cumplimiento de los planes y todas aquellas cuestiones que se mantengan dentro del primer nivel de apoyo de la administración de las organizaciones, con el objetivo de lograr una óptima productividad.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

A través de todas las experiencias que se me han presentado a lo largo de mi desempeño laboral, algo con lo que nunca he estado de acuerdo es que algunos negocios no están conscientes de la gran importancia de una adecuada planeación estratégica del negocio por lo que creo que debe de ser más que una tarea, una responsabilidad del administrador hacer que los dueños de los negocios tengan la convicción de llevarla a cabo.

Esta convicción debe de ser transmitida a todos los niveles de la organización para que todos encaminen sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la organización.

Por mi inquietud laboral anterior (administración y finanzas) y encaminada a la aplicación de mis estudios de postgrado (impuestos) persigo la comprobación de la siguiente hipótesis:

“ El contar con una organización con una adecuada calidad fiscal es el resultado de una interacción entre los departamentos que generan información para la Gerencia de Administración y Finanzas, de lo contrario, no es posible programar recursos y actividades para el logro de los objetivos corporativos de la empresa así como para cumplir con las obligaciones tributarias de la misma”.

Sin más preámbulo, adentrémonos en la exposición del caso expuesto en este trabajo.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Características de organizaciones que se encuentran en la situación de necesitar una reingeniería en la que se pueda aplicar el modelo propuesto en esta tesis.

- “ Organizaciones que no se encuentren con una estructura departamental adecuada “.
- “ Organizaciones sin una Planeación Estratégica “.
- “ Organizaciones renuentes al cambio “
- “ Empresas que no cuentan con personal adecuadamente capacitado “.

Adentrémonos un poco más en cada uno de estos puntos.

3.1. Organizaciones que no se encuentren con una estructura departamental adecuada.

Existen organizaciones con la mentalidad de que entre menos personal tengan, gastan menos y producen más utilidades. Son organizaciones que están convencidas que una sólo persona puede realizar varias actividades, y lo único que provocan es una saturación de trabajo en el personal y por lo tanto improductividad.

Esta improductividad trae consigo un costo alto que es peor que cualquier cantidad que pretenda ahorrar.

Enfocándome al área de Tesorería y Finanzas, que como mencioné anteriormente es dónde he tenido mi mayor experiencia laboral, a continuación expongo diversas situaciones en los diferentes departamentos dependientes.

3.1.1. Inventarios

Frecuentemente en cualquier organización ésta es una de las áreas en las que se encuentran problemas y bastante serios, ya que este rubro es uno de los más importantes por representar una de las partes en donde se encuentra el efectivo invertido.

La administración de inventarios es el conjunto de actividades que desarrollan los gerentes de una empresa para asegurar las existencias (materia prima, materiales, suministros, productos semielaborados y terminados) para producción y/o venta en la cantidad, calidad y oportunidad necesarias a costos óptimos.

Generalmente nos topamos con las siguientes situaciones:

- No existen procedimientos para el control y manejo de inventarios ni se tienen dentro de los objetivos generales de la empresa o por lo menos del departamento de administración.
- No existe definición de actividades y funciones ni recursos materiales y humanos necesarios.
- Falta de coordinación eficiente de los elementos materiales técnicos, humanos y materiales.
- No se planean ni se hacen oportunamente los requerimientos de materiales, ya que por lo general, atrás de esto no hay un programa de producción tampoco.
- No se manejan los mínimos y máximos, es decir, un stock de materiales adecuado.
- No existen los formatos adecuados que permitan controlar los movimientos de existencias por consecuencia no hay un flujo adecuado y eso retarda el correcto y oportuno procesamiento de datos.
- No se tiene bien definido el sistema y método de valuación de costos.

- No existen definición en cuanto a los informes que se deben de elaborar para que fluya una comunicación oportuna en los diferentes niveles de organización.
- No existe un procedimiento en donde se pueda comprar lo presupuestado contra los resultados reales por lo que no se pueden detectar y corregir oportunamente lo que se hace mal.
- No se tiene un sistema para poder medir los costos de ineficiencia o de no calidad.
- No existe coordinación de actividades con áreas relacionadas como compras, producción, ventas, control de calidad y tesorería y finanzas.

3.1.2. Compras

Las compras constituyen una operación de primordial importancia dentro de la empresa. El costo y el abastecimiento de los artículos que se adquieren para su reventa o su transformación es factor determinante en los resultados económicos de la empresa, por la influencia que suelen tener en el costo total.

Este rubro es también definitivamente de los más importantes en el momento de la elaboración de una planeación fiscal.

Por ejemplo, cuando se va a elaborar la planeación fiscal, es básico que se tenga el amarre de compras reales, es decir, hablando en términos fiscales, lo que contablemente es compra y lo que fiscalmente es compra, o sea que puede que durante el año haya entrado mercancía que ya se hizo deducible el año anterior. Además se debe de tener el amarre de las mercancía en tránsito que son importadas, ya que existen ocasiones en las que se pagan impuestos aduanales con fecha de los últimos días del mes de diciembre, y la mercancía tal vez cruce la frontera y llegue a los almacenes de la empresa durante los primeros días de año.

También nos topamos con diferentes problemáticas como las siguientes:

- Falta de políticas, objetivos y metas de compras, aplicarlos y vigilarlos
- Falta de programación de adquisiciones de acuerdo s las necesidades de producción, ventas, condiciones de mercado, etc.
- Falta de coordinación eficiente de los recursos humanos, materiales y técnicos.
- Falta de coordinación de sus actividades con áreas relacionadas, principalmente, producción, ventas, almacenes, control de calidad y tesorería y finanzas.

3.1.3. Recursos Humanos

Uno de los problemas que en ocasiones no se tienen identificados, es cuando existe una seria problemática en Recursos Humanos y a veces ésta área nos sale igual ó más cara que cualquier otra área de costos.

Por ejemplo, las altas y bajas del personal ante el Seguro Social, en ocasiones no se presentan en el tiempo adecuado o se hacen en forma errónea, si acaso no existe una adecuada supervisión a la larga somos requeridos por el Seguro Social, por lo que se generan multas y recargos de montos muy considerables.

Es de suma importancia siempre cuidar el cumplimiento de las disposiciones fiscales y laborales, ya que como mencioné anteriormente, esto nos cuesta dinero y llenando a los extremos en caso de un fuerte incumplimiento, se puede llegar a perder activos o inversiones de la empresa por embargos de las autoridades.

Otras deficiencias que usualmente encontramos en algunas empresas en el área de Recursos Humanos son:

- Algunas empresas piensan que contratar más gente es gastar más, y creo que están en un error, porque contratar al personal adecuadamente hábil y capaz para el trabajo asignado, es como una inversión para la empresa.

- Falta de una adecuada administración de sueldos, esto implica que no existe una clasificación de empleados y obreros conforme a su experiencia, además de la no fijación de sueldos correspondientes a cada categoría.
- Falta de un sistema para la determinación de méritos y para el establecimiento de incentivos y compensaciones.

En fin, hay que resaltar la importancia de Recursos Humanos, dentro de la organización, ya que es dentro de el área de Administración y Finanzas, una de las áreas de vital importancia para la integración de una adecuada planeación fiscal.

3.2. Organizaciones sin una " Planeación Estratégica "

Definitivamente una empresa que no cuenta con una planeación estratégica es una empresa que no puede tener bien definido el objetivo que persigue y por supuesto mucho menos no tiene un plan de actividades a seguir para lograr lo que quiere. Difícilmente cuenta con una visión de ella misma en un futuro.

3.3. Organizaciones renuentes al cambio.

Existen organizaciones que antes de reorganizarse, evaluar su estructura, revisar sus procedimientos, se aferran a lo que siempre les ha dado resultado. Temen que un cambio radical sólo traerá consigo más gastos y pocos resultados. Esta resistencia al cambio sólo los llevará finalmente a la terminación del negocio.

3.4. Empresas que no cuentan con personal adecuadamente capacitado.

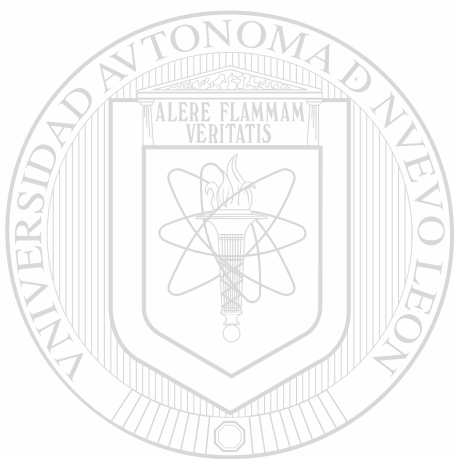
Realmente lo más valioso de una organización sin duda es el recurso humano, es el que va a permitir que el negocio logre sus objetivo.

Frecuentemente nos topamos con organizaciones en las que no se quiere contratar más gente, que tienen aquella ridícula idea de que la gente hay que explotarla al máximo.

En la actualidad la gente esta dispuesta a realizar un eficiente trabajo esperando que se reconozca económicamente su eficiencia, pero le molesta cuando le delegan más responsabilidades y más actividades por el mismo sueldo.

Por lo general son organizaciones que no tienen una estructura departamental y les cuesta trabajo convencerse de que hay que hacerla.

En conclusión las situaciones anteriormente mencionadas, son las que me dan pie a la elaboración de esta tesis y la oportunidad de proponer un modelo que permita ser una opción para alguna organización que lo necesite



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

MARCO METODOLOGICO

4.1. TÉCNICAS UTILIZADAS PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la presente tesis fue utilizada la técnicas de investigación: la documental .

La investigación de carácter documental se apoya en la recopilación de antecedentes a través de documentos gráficos formales e informales, cualquiera que estos sean, donde el investigador fundamenta y complementa su investigación con lo aportado por diferentes autores.

Los materiales de consulta suelen ser las fuentes bibliográficas, iconográficas, fonográficas y algunos medios magnéticos.

En éste trabajo se utilizaron materiales de tipo bibliográfico impreso como son libros de texto y boletines, que fueron utilizados para el desarrollo del marco teórico.

4.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN UTILIZADA.

Para el desarrollo de esta tesis se utiliza el tipo de documental. En este tipo de investigación la recopilación de información y el análisis de los resultados tienen un grado de carácter documental muy alto (80 ó 90 por ciento, apoyando lo encontrado con poca investigación de campo. La investigaciones de este tipo son teóricas por lo general, abstractas y poco susceptibles de comprobar por medios físicos.

El probable 20 ó 10 por ciento restante de esta investigación no se basa en una investigación de campo formal, más bien en un cúmulo de experiencias que he vivido en el desarrollo de mi trabajo , que lo que siento que dá valor a este trabajo, ya que usualmente la

problemática a la que un profesionalista se enfrenta en la realidad, no se aprende en un libro sino en el diario vivir del trabajo.

4.3. LA DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN SUJETA A ESTUDIO.

Negocios pequeños y medianos.

4.4. LA DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.

La muestra se determina mediante un muestreo estratificado, es decir seleccionamos una muestra representativa de un universo dado ya que los elementos elegidos cumplen con algún requisito útil para obtener los datos que son objeto de investigación. En este caso el universo dado es la organización y la muestra elegida es la parte de el área de Administración y Finanzas que es desde este punto de vista como se desarrolla ésta investigación..

4.5. EL PROCESO DE ELABORACIÓN.

Se presentó complicado ya que el desarrollo de la investigación no fue continuo, por causa de una operación de columna a la que me sometí en este año. Salvo lo anterior el trabajo me fue fácil de desarrollar porque como ya mencioné anteriormente reflejo mucho de lo que he pasado en el desarrollo de mi trabajo como Administradora de una empresa mediana y líder en su ramo y en realidad la he realizado con entusiasmo y con el propósito de que pueda ser de ayuda para algún colega.

4.6. RECOLECCIÓN DE DATOS.

Los datos se obtuvieron por medio documental, como ya se mencionó.

MARCO TEORICO

5.1. REINGENIERÍA:

5.1.1. Definición formal:

Es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez. ¹

Las organizaciones existentes, tienen la opción, si así lo requieren, de reinventarse a sí mismas. Las técnicas que pueden emplear para ello se les denomina *reingeniería de negocios*. La reingeniería de negocios significa volver a empezar, arrancar de cero, significa olvidarse de cómo se realizaba el trabajo y decidir cómo se puede hacer mejor ahora. No pretende modificar el comportamiento de los trabajadores o de los gerentes, por el contrario, aprovecha sus disposiciones naturales y da rienda suelta a su ingeniosidad.

¿ Cómo surgió el concepto de reingeniería de negocios ?. Hace algunos diez años, los expertos en la materia, comenzaron a observar que algunas compañías habían mejorado espectacularmente su rendimiento en una o más áreas de su negocio cambiando radicalmente las formas en que trabajan. No habían cambiado el negocio al que se dedicaban sino que habían alterado en forma significativa, los procesos que seguían en dichos negocios, o incluso habían cambiado totalmente los viejos procedimientos,

¹ Michael Hammer & James Champy " Reingeniería " Grupo Editorial NORMA p. 34 -37

Poco a poco se fueron examinando las experiencias de muchas compañías, se pudieron discernir los patrones de acciones que condujeron al éxito, lo mismo que los patrones que no lo lograron, y gradualmente se vió surgir una serie de procedimientos que efectuaban el cambio radical. Con el tiempo, se le dio a esta serie de procedimientos el nombre de *reingeniería de negocios*.

La reingeniería no se puede llevar a efecto con pasos pequeños y cautelosos. Es una cuestión de todo o nada que produce resultados impresionantes. Para muchos es la única esperanza de liberarse de los métodos ineficientes y anticuados de manejar los negocios que las llevarán inevitablemente al desastre.

La reingeniería no es reestructurar ni reducir. Reducirse y reestructurarse, sólo significa hacer menos con menos, mientras que la reingeniería significa hacer *más* con menos.

La definición formal de reingeniería encierra cuatro palabras clave:

Palabra clave **FUNDAMENTAL**

Al emprender la reingeniería de su negocio, la organización debe de hacerse las preguntas más básicas sobre su compañía y sobre cómo funciona. ¿ Por qué hacemos lo que estamos haciendo ? ¿ Y por qué lo hacemos en esa forma. Hacerse estas preguntas obliga a la organización a examinar las reglas tácitas y los supuestos en que descansa el manejo de sus negocios. A menudo estas reglas resultan anticuadas, equivocadas o inapropiadas. La reingeniería determina primero *qué* debe de hacer una compañía: luego, *cómo* debe hacerlo. No da nada por sentado. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que *debe ser*.

Palabra clave **RADICAL**

Rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas: no efectuar cambios superficiales no tratar de arreglar lo que ya está instalado sino abandonar lo viejo. Rediseñar es *reineventar* el negocio, no mejorarlo o modificarlo.

¹ Michael Hammer & James Champy " Reingeniería " Grupo Editorial NORMA p. 34 - 37

Palabra clave **ESPECTACULAR**

Se debe de apelar a la reingeniería únicamente cuando exista la necesidad de volar todo. La mejora marginal requiere afinación cuidadosa; la mejora espectacular exige volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo.

Se han identificado tres clase de compañías que emprenden la reingeniería.

Las primeras son compañías que se encuentran en graves dificultades.

En segundo lugar están las compañías que todavía no se encuentran en dificultades, pero cuya administración tiene la previsión de detectar que se avecinan problemas.

El tercer tipo de compañías que emprenden la reingeniería lo constituyen aquellas que están en óptimas condiciones. No tienen dificultades visibles ni ahora ni en el horizonte, pero su administración tiene aspiraciones y energía.

Palabra clave **PROCESOS**

Aunque es la más importante de las cuatro, también es la que dá más trabajo a los gerentes corporativos.

Muchas personas de negocios no están " orientadas a los procesos " ; están enfocadas en tareas, en oficios, en personas, en estructuras, pero no en procesos.

Un proceso de negocios es un conjunto de actividades que recibe uno ó más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

Las tareas individuales dentro de este proceso son importantes, pero ninguna de ellas tiene importancia para el cliente si el proceso global no funciona, es decir, si no entrega los bienes.

1 Michael Hammer & James Champy " Reingeniería " Grupo Editorial NORMA p. 34 - 37

5.1.2. QUE NO ES LA REINGENIERIA

Las personas que escuchan la palabra reingeniería suelen irreflexivamente concluir que es más o menos lo mismo que otros programas de mejoras de negocios con los cuales ya están familiarizadas. " Ah, sí, reingeniería es descompilarse, o reestructurarse " .

A pesar del papel destacado de la la informática en la reingeniería, ya debe de estar bien claro que reingeniería no es lo mismo que automatización. La automatización simplemente ofrece maneras más eficientes de hacer lo que no se debe de hacer.

Tampoco se debe de confundir la reingeniería de negocios con la llamada reingeniería de software, que significa reconstruir sistemas obsoletos de información con tecnología más moderna. La reingeniería no es reestructurar ni reducir.

Rediseñar una organización no es lo mismo que reorganizarla, reducir el número de niveles o hacerla más plana, aunque la reingeniería sí puede producir una organización más plana.

La reingeniería tampoco es lo mismo que mejora de calidad total ni ninguna otra manifestación del movimiento contemporáneo de calidad total ni ninguna otra manifestación del movimiento contemporáneo de calidad. Claro que los problemas de calidad y la reingeniería comparten ciertos temas comunes. Ambos reconocen la importancia de los procesos y ambos empiezan con las necesidades del cliente del proceso, y trabajan de ahí hacia atrás.

Finalmente no podemos hacer nada mejor que volver a nuestra breve definición original de la reingeniería: empezar de nuevo. La reingeniería es volver a empezar, con una hoja de papel en blanco. Es rechazar las creencias populares y los supuestos recibidos. Es inventar nuevos enfoques de la estructura del proceso o ninguna semejanza con los de épocas anteriores. Es buscar nuevos modelos de organización. La tradición no cuenta para nada. La reingeniería es un nuevo comienzo.

1 Michael Hammer & James Champy " Reingeniería " Grupo Editorial NORMA p. 50 - 51

5.2. ASPECTOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

5.2.1. Definición de Administración.

La administración se puede definir como el proceso por el cual se toman decisiones y se desarrollan acciones dirigidas a lograr los objetivos de una organización.

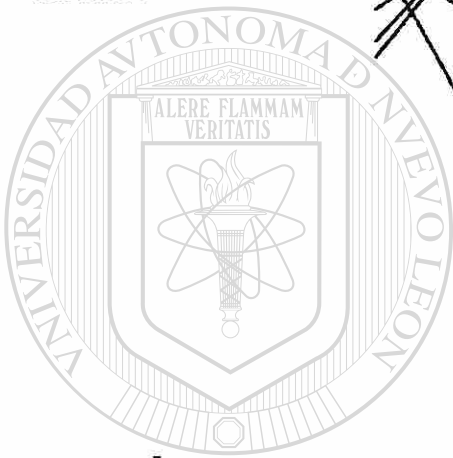
2

5.2.2. Fines de la Administración

1. Dirigir y coordinar las actividades de grupos humanos hacia un fin común. Este propósito puede ser de origen público y de interés general (administración pública), de orden privado (administración empresarial) o de orden mixto (administración paraestatal).
2. La obtención de una mayor eficiencia técnica, es decir, realizar en su campo de actividad la mejor ejecución posible.
3. Una mayor y más racional utilización de los recursos con el fin fundamental de eficiencia en general y, más particularmente, en el uso de los recursos.
4. La integración del esfuerzo humano en el proceso productivo de bienes y servicios destinados a la satisfacción de las necesidades materiales d el hombre y de la sociedad.
5. Asegurar la cooperación de todos los recursos humanos que participan en la empresa, correlativamente, eliminar las causas de conflictos posibles.

5.2.3. Características de la administración

CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACION



- Sigue un propósito
- Es un medio para ejercer impacto en la vida humana.
- Está asociada generalmente con los esfuerzos de un grupo.
- Se logra por, con y mediante los esfuerzos.
- Es una actividad, no una persona o un grupo de ellas.
- La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado.
- Es intangible

5.2.4. Importancia de la Administración

- La administración se aplica a todo tipo de empresa.
- El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.
- Una adecuada administración eleva la productividad.
- La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.

- En los organismos grandes, la administración es indiscutible y esencial.
- En la pequeña y mediana empresa, la única posibilidad de competir, es aplicando la administración.

5.2.5. Las principales funciones que realiza un Administrador son:

Planeación: En ella se determinan los objetivos que debe de alcanzar cada nivel de la organización, así como la forma en que deben de alcanzarse dichos objetivos. Para esto se utilizan las estrategias. Las políticas, los métodos y los procedimientos, los programas. Los presupuestos, etc.

La organización: En ella se distribuye el trabajo entre los diferentes departamentos, y , posteriormente entre las diferentes personas, otorgando la autoridad necesaria para realizar el trabajo así como la responsabilidad por los resultados.

La motivación: Consiste en crear condiciones que alienten a los colaboradores a realizar un buen trabajo, contemplando entre otras cosas las recompensas, tanto intrínsecas cómo extrínsecas.

El control: mide los resultados alcanzados para compararlos con lo objetivos trazados, para tomar las medidas correctivas que se requieran, al tiempo que sigue de fuenta para realizar la nueva planeación.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

5.3. AUDITORIA OPERACIONAL

5.3.1. Concepto de Auditoría Operacional

Por auditoría operacional debe entenderse: El servicio que presta el Contador Público cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad. ³

³ « Auditoría Operacional » Comisión de Auditoría Operacional , Comisión de Auditoría Operacional, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.,p.9,10,11,12.

5.3.2. Objetivos de la Auditoría Operacional

El objetivo de la auditoría operacional se cumple al presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en las entidades en las que se practiquen.

Persigue:

Prever obstáculos a la eficiencia; presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre obstáculos al cumplimiento de planes y todas aquellas que se mantengan dentro del primer nivel de apoyo a la administración de las organizaciones. ³

El auditor operacional, al revisar las funciones de una entidad: investiga, analiza y evalúa los hechos, es decir, diagnostica obstáculos de la infraestructura administrativa que la respalda y presenta recomendaciones que tiendan a eliminarlos.

5.3.3. Alcance

En este apartado se señalan aquellas actividades que delimitan la práctica de la auditoría operacional, que la identifican claramente y que la equiparan o distinguen de otros trabajos.

En relación con los elementos del proceso administrativo que deben de ser tomados en cuenta en un examen de auditoría operacional, la revisión debe de ser integral, abarcando todos los pasos de dicho proceso, (planeación, organización, dirección y control) y no debe restringirse sólo al control.

³ - Auditoría Operacional " Comisión de Auditoría Operacional , Comisión de Auditoría Operacional, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.,p.9,10,11,12.

5.3.4. Aplicación de la Auditoría Operacional

- Para aportar recomendaciones que resuelvan un problema conocido.
- Cuando se tienen indicadores de ineficiencia pero se desconocen las razones, y
- Para contar con un respaldo para la previsión de ineficiencias o para el sano crecimiento de la entidad

La auditoría operacional puede realizarse en cualquier época y con cualquier frecuencia; lo recomendable es que se practique periódicamente, a fin de que rinda sus mejores frutos.

5.4. PLANEACION ESTRATEGICA

Concepto de estrategia. Las estrategias denotan, un programa general de acción y un conjunto de recursos para obtener objetivos amplios.. Estrategia se puede definir como: " la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, la determinación de los recursos de acción y la distribución de los recursos necesarios para llevar a cabo estos propósitos..

El propósito de las estrategias , entonces, es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se quiere que sea la empresa. Las estrategias demuestran la dirección y el empleo general de los cursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe de cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un enorme número de programas de trabajo, pero son una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de la empresa.

5.4.1. Definición de Planeación Estratégica

PLANEACION ESTRATEGICA. Este es un plan generalmente a largo plazo, y que es el resultado de una decisión ejecutiva (tomada por la Dirección Superior) cuyo objetivo es desarrollar total o parcialmente los recursos humanos y materiales de la empresa para desarrollarla o lograr su crecimiento total o parcial, por ejemplo a través de :

- Una ampliación y consolidación de la situación financiera
- Una ampliación de su mercado potencial.
- Una ampliación de sus actuales líneas de crecimiento.

Para que la planeación sea práctica y eficaz, debe de considerar las reacciones del personal a que afecta; esto provoca el uso de estrategias en la planeación.

El autor Steiner define la planeación estratégica como: " El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos ".

La planeación estratégica, como ya se mencionó anteriormente, debe de surgir y ser encabezada por la Dirección General, esto le permitirá ser más comunicada, más técnica y más formal. Debe de ser desarrollada por un staff de corporativo, con un enfoque moderno participativa y en cascada, es decir, el Director General pone las bases y la elaboran los niveles directivos, el staff de planeación da el apoyo técnico al proceso.

La Planeación Estratégica es un proceso continuo para determinar:

- Dónde estamos hoy
- A dónde queremos ir
- Cómo llegar ahí

Integra las meta y objetivos mayores de la organización, buscando que actúe como un todo coherente, en función de su situación interna y la del entorno, considerando el mediano y largo plazo, con la implementación centrada en el presente: qué debemos hacer desde hoy para llegar a la posición futura que queremos.

Los negocios más rentables tienen estrategias bien pensadas y ejecutadas.

5.4.2. Características de la Planeación Estratégica

- Proceso continuo, flexible e integral
- De vital importancia para la organización
- Responsabilidad de la directiva
- Participativo
- Requiere de tiempo e información
- Busca desarrollar ventajas competitivas sostenibles
- Proporciona una dirección y congruencia a los esfuerzos de la empresa

5.4.3. Contenido de la Planeación Estratégica

- Definiciones básicas: Misión , Visión y Definición de Negocio
- Análisis externo: Competencia, clientes, entorno, industria; conocer nuestras oportunidades y amenazas,
- Análisis Interno: Desempeño, resultados, opciones estratégicas; conocer nuestras fuerza y debilidades.

Herramientas de análisis: Objetivos estratégicos, identificación y selección de la estrategia, implementación y retroalimentación

5.4.3.1. MISIÓN

Es el enunciado del fin último, el más ambicioso que pretende alcanzar la organización. Es el marco de referencia para todas las actividades de la organización.

Proporciona dirección para establecer:

- Metas y Objetivos
- Planes y programas
- Prioridades
- Estrategias
- Asignación de tareas y recursos

Es una fuente de inspiración para los miembros de la empresa, al darles a conocer la gran visión que ésta tiene de su función.

5.4.3.2. ANÁLISIS EXTERNO

Se hace a diferentes niveles:

A nivel Macro:

- Economía
- Gobierno
- Política
- Sociedad
- Ecología
- Tendencias Generales

A nivel Micro:

- Tendencias de la industria
- Clientes
- Competidores
- Proveedores
- Distribuidores

5.4.3.3. ANÁLISIS INTERNO

Identificar nuestras Oportunidades y Amenazas y Fuerzas y Debilidades.

Es un análisis objetivo de factores que promueven o estorban a la operación de la empresa en forma competitiva. Las fuerzas y debilidades deben de validarse en el mercad.

Incluye todas las áreas de la organización con especial énfasis en:

- Comercialización
- Manufactura
- Administración
- Aspectos Técnicos y Tecnológicos
- Finanzas
- Personal

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

5.4.4. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

Se debe de analizar:

- Ciclo de vida del producto o servicio en su mercado: Desarrollo, Crecimiento, madurez y declinación.
- Curva de experiencia: El costo de producir un bien o servicio reduce en proporción a la experiencia de hacerlo. Este crecimiento es medible y predecible. En la industria con una fuerte curva de experiencia (el que tiene mayor experiencia) tiene mejores utilidades.
- Análisis de cartera de negocios: El establecer una cartera de negocios nos permite diversificar riesgos, conocer la sinergia de los negocios y lograr objetivos del mercado.
- Análisis de vulnerabilidad: Se debe de analizar el impacto del producto si es catastrófico, severo, moderado, ligero o nulo.

5.4.4.1. Presupuestos

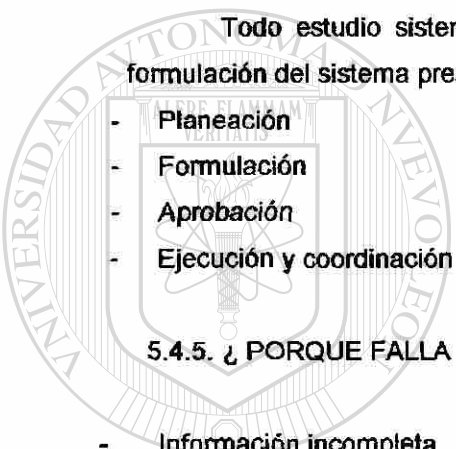
Dentro de la planeación estratégica, uno de los planes mas importantes y de mayor categoría es el presupuesto. En algunos casos el presupuesto representa el plan más importante de la empresa. El presupuesto consiste en datos arreglados lógicamente y representan las expectativas razonable para un período dado. Por cada segmento de la empresa se forma el objetivo de lo que se va a alcanzar y, además, todos esos objetivos se coordinan en un plan mas exclusivo. 8

El principal objeto de los presupuestos es cuantificar anticipadamente los objetivos establecidos por la Dirección Superior que se pretenden lograr. Se utilizan también para fijar límites dentro de los cuales deben de mantenerse los " GASTOS ", y por lo tanto, sirven para calcular necesidades financieras.

Un presupuesto es un plan de entradas y salidas de dinero, sueldos y salarios, compras de maquinaria y equipo, compra de materiales, o de cualquier insumo, acerca del cual, el administrador quiere que se determine el curso de acción a seguir, y que le ayudará a realizar sus tareas administrativas.

La creación inicial de un presupuesto presenta dificultades. Sin embargo la continuación del presupuesto es relativamente sencillo, puesto que los presupuestos pasados suelen ser guías. Pero el presupuesto como todos los planes, mira hacia adelante, nada puede hacerse respecto al pasado; y lo que se hace al formular un presupuesto, es hacer planes para lo que va a suceder.

Todo estudio sistemático requiere de un orden en su desarrollo, respecto a la formulación del sistema presupuestal sus etapas a seguir son las siguientes:

- 
- Planeación
 - Formulación
 - Aprobación
 - Ejecución y coordinación

5.4.5. ¿ PORQUE FALLA LA PLANEACION ESTRATEGICA ?

- Información incompleta
- Falta de talento en el proceso
- Modelo de planeación inadecuado
- Falta de precisión: Dónde y cuándo competir, singularidad y medidas de éxito.
- Falta de flexibilidad
- Deficiente comunicación
- Falta de difusión
- Nivel demasiado general (no traducida a acciones)
- Falta de seguimiento
- Falta de retroalimentación

⁷ ITESM Material para Diplomado en Administración Gerencial, Módulo " Planeación Estratégica "

No basta la planeación estratégica: el ciclo debe de cerrarse con el control. La implementación requiere de traducción a varios niveles: Corporativo, ejecutivo y operativo.

De una correcta implementación depende el éxito de una planeación estratégica.

5.5. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos de la empresa están integrados cuantitativamente por el conjunto de los individuos que ocupan los diferentes niveles de su estructura organizativa, y cualitativamente, por el conjunto de sus conocimientos, habilidades, salud física y mental, su ideología y sus motivaciones. ⁸

El inventario de recursos humanos con el que cuenta una empresa garantiza o pone en peligro su futuro desarrollo; el capital financiero y los demás recursos materiales poco significan estando ausentes los recursos humanos necesarios para producir la riqueza que se espera de toda empresa.

La importancia de Recursos Humanos, está señalada por la necesidad de contar con el número de personas adecuadamente calificadas para lograr eficientemente las metas de una empresa.

En la práctica administrativa, esta actividad ha recibido distintas denominaciones: Administración de Personal, Relaciones Industriales o simplemente Recursos Humanos. [®]

5.5.1. Concepto de Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos es el conjunto de actividades encaminadas a planear y reclutar el personal necesario de la empresa; establecer las bases de la remuneración más adecuadas; manejar con efectividad las relaciones entre empresa y empleados y de éstos entre sí; entrenar y desarrollar al personal y cuidar que éste cuente con los servicios requeridos para el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa y a la satisfacción de sus necesidades como individuos. ⁹

⁸ IMCP. A.C. " Auditoría Operacional " Novena reimpresión de la primera edición, Octubre 1999 p87

5.5.2. El proceso de la Administración de Recursos Humanos

El proceso de administración de recursos humanos está constituida por sistemas interdependientes, para captar, aplicar, mantener, desarrollar y controlar los recursos humanos de la organización. ¹⁰

Estos subsistemas son íntimamente inter-relacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier alteración ocurrida en uno, provoque influencias sobre los demás las cuales realimentan nuevas influencias en otros, y así sucesivamente

Estos subsistemas son los siguientes:

Subsistemas de alimentación de recursos humanos

En este subsistema se analizan las condiciones del entorno, con el fin de adoptar medidas pro activas que permitan a la organización enfrentar con éxito los desafíos que se le presentan en la administración del recurso humano. Incluye la investigación de mercado, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección de personal.

La investigación de mercado trata de determinar las condiciones para una época y un lugar determinado del mercado de trabajo, el cual está constituido por la empresa y por sus oportunidades de empleo. También le corresponde tratar de determinar las condiciones de mercado de recursos humanos, mismo que está constituido por los candidatos reales y potenciales para las oportunidades de empleo ofrecidas por el mercado de trabajo.

La planeación de recursos humanos consiste en determinar la provisión y demanda de los empleados que requerirá la organización, con el fin de planear las labores de reclutamiento, selección, capacitación, compensación, etc.

⁹ IMCP. A.C. " Auditoría Operacional " Novena reimpresión de la primera edición, Octubre 1999

¹⁰ Chiavenato, I, " Administración de Recursos Humanos ". McGraw-Hill Interamericana de México, primera edición. p. 131

El reclutamiento consiste en atraer y despertar interés por la empresa, de parte de candidatos capacitados para desempeñar los puestos vacantes. La selección, es el proceso mediante el cual se decide que candidato reúne de la mejor manera, los requisitos demandados por el puesto vacante.

a. Subsistema de aplicación de recursos humanos

En este subsistema se determinan los cargos, sus requisitos y atribuciones, así como las rutinas encaminadas a disminuir la inseguridad del empleado y a medir su contribución a la organización. En él se abarcan el diseño, análisis y descripción de puestos, la inducción, la evaluación de desempeño y los movimientos del personal.

El diseño de puestos consiste en especificar el contenido de los métodos y de las relaciones de un puesto con el fin de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales de la persona que ocupa el puesto.

El análisis de puestos es el proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio, con el fin de determinar las tareas que componen un trabajo, así como las habilidades, conocimientos y capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio, y que diferencian los trabajos de todos los demás. ¹¹

La descripción de puestos es el proceso que consiste en determinar la relación detallada de los objetivos del puesto, de sus atribuciones o tareas, de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas, de los conocimientos y habilidades requeridas, y en algunos casos, de las condiciones en las que se realiza el trabajo.

¹⁰ Chiavenato, J., "Administración de Recursos Humanos". McGraw-Hill Interamericana de México, primera edición. p. 131

¹¹ Lanham, E., "Valuación de Puestos". Cia. Editorial Continental décima octava edición. p. 163

La inducción es el proceso mediante el cual se familiariza al nuevo empleado con sus funciones, la organización y sus políticas, permitiendo la comprensión y la aceptación de los valores, normas y convicciones que se postulan en la organización. ¹²

La evaluación de desempeño es un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado, lo que permite a la empresa tomar decisiones sobre la compensación que deberá de recibir el empleado, sobre sus necesidades de recibir capacitación así como la retroinformación que requiere el personal sobre sus aciertos y sobre sus áreas de oportunidad, al tiempo que permite evaluar los procesos de reclutamiento, selección e inducción.

b. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos

Este subsistema tiene como principal función, el lograr la permanencia del personal de la organización. Contempla la administración de las compensaciones e incentivos, las prestaciones y servicios, la seguridad e higiene industrial, las relaciones con los empleados y con el sindicato, así como los registros y controles de personal.

La administración de compensaciones determina el pago de los servicios prestados o a prestar. Por el recursos humano en la organización, tomando en cuenta para ello las características propias de la empresa, de las características del puesto en particular, de las características de las personas que desempeñan los puestos y las condiciones salariales del mercado para puestos semejantes. Los incentivos son gratificaciones variables relacionadas con el logro de resultados específicos, por lo que forman parte de la llamada "compensación variable". ¹³

Las prestaciones, también llamadas "compensación no monetaria", están representadas por todos los elementos del paquete total de remuneración que no se considera una retribución en efectivo, los cuales incluyen: planes de pensiones, seguros médicos, de vida, incapacidad y compras de acciones entre otras. Los servicios a los empleados están representados por el otorgamiento de uso de cafetería y centros deportivos, así como por los eventos deportivos, recreativos y culturales organizados por la empresa para los trabajadores y sus familias.

¹² Werther, W.B. y Davis, K., Op. Cit. p. 132 y 133

La higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental de los trabajadores, preservándolos de los riesgos de salud inherentes a las tareas de los puestos y a las condiciones del ambiente físico donde son ejecutadas.

La seguridad en el trabajo, es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir los accidentes, eliminando las condiciones inseguras del ambiente, e instruir y convencer a los trabajadores sobre la implantación de prácticas seguras. ¹⁴

Las relaciones con los empleados, están constituidas por las acciones sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y contribuciones a la empresa en un ambiente de mayor confianza y respeto. ¹⁵

Las relaciones con el sindicato se resumen en dos aspectos principales: la negociación del contrato colectivo de trabajo y la atención a las reclamaciones planteadas por los integrantes del sindicato a través de sus representantes. ¹⁶

c. Subsistema de desarrollo de recursos humanos

Este subsistema permite que los empleados desarrollen nuevas habilidades, que obtengan nuevos conocimientos, así como que modifiquen actitudes y comportamientos que impulsen la superación personal y profesional.

¹⁴ Chiavenato, I. " Administración de Recursos Humanos ". McGraw-Hill Interamericana de México, primera edición. p. 423 a 429

¹⁵ Werther, W.B. y Davis, K., Op. Cit. p. 274

¹⁶ Strause G. y Sayles, L.R. " Personal: problemas humanos de la administración ". Prentice may Hispanoamericana, primera edición p. 153-154

La capacitación se refiere a la transmisión de conocimientos y aptitudes específicas relativos al trabajo, a la modificación de actitudes que se tienen frente a la organización, a la tarea o al ambiente, así como al desarrollo de habilidades. ¹⁷

La capacitación es un proceso continuo que está constituido por las siguientes actividades:

- **Detección de necesidades de capacitación:** Consiste en confrontar los estándares de un puesto contra el desempeño del trabajador.
- **Fijación de objetivos:** Definir lo que se espera alcanzar con la capacitación,
- **Diseño y producción:** Estructurar los medios didácticos y soportes técnicos para los procesos de enseñanza - aprendizaje.
- **Operación:** Consiste en la promoción y ejecución de los cursos.
- **Evaluación:** Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los propósitos que generó el plan de capacitación y desarrollo de los recursos humanos.
- **Administración y Control:** Proporciona el sustento logístico para el óptimo funcionamiento del sistema de capacitación, administrar el presupuesto del sistema, racionalizar y custodiar los bienes y equipo e informar las actividades realizadas.

¹⁷ Chiavenato, J, "Administración de Recursos Humanos". McGraw-Hill Interamericana de México, primera edición. p. 460

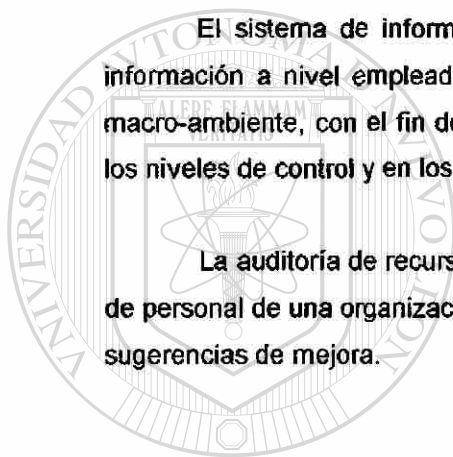
d. **Subsistema de control de recursos humanos**

El subsistema de control de recursos humanos analiza la información generada y el funcionamiento total del sistema, con el fin de detectar y corregir cualquier desviación. Abarca el banco de datos, el sistema de información de recursos humanos y la auditoría de recursos humanos.

El banco de datos de recursos humanos está constituido por un conjunto de archivos relacionados lógicamente, y que están organizados con el objeto de mejorar y facilitar el acceso a los datos, al mismo tiempo que elimina redundancias.

El sistema de información de recursos humanos es aquel que obtiene datos e información a nivel empleado, del ambiente organizacional, del ambiente externo y del macro-ambiente, con el fin de ayudar la toma de decisiones en los niveles operativos, en los niveles de control y en los niveles estratégicos.

La auditoría de recursos humanos contempla el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización, con el fin de evaluar su funcionamiento actual planteando sugerencias de mejora.



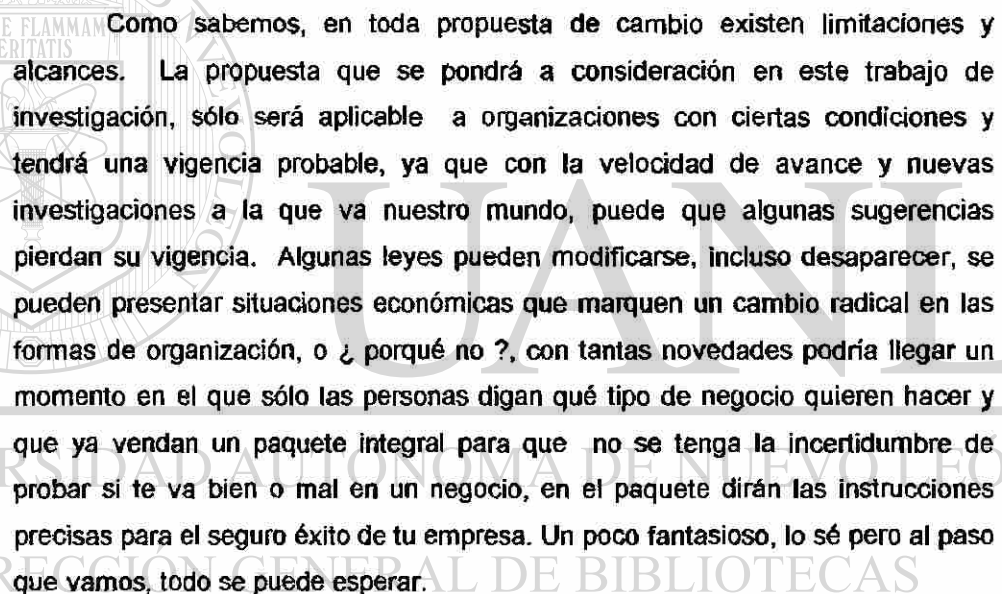
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

LIMITACIONES Y ALCANCES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN



Como sabemos, en toda propuesta de cambio existen limitaciones y alcances. La propuesta que se pondrá a consideración en este trabajo de investigación, sólo será aplicable a organizaciones con ciertas condiciones y tendrá una vigencia probable, ya que con la velocidad de avance y nuevas investigaciones a la que va nuestro mundo, puede que algunas sugerencias pierdan su vigencia. Algunas leyes pueden modificarse, incluso desaparecer, se pueden presentar situaciones económicas que marquen un cambio radical en las formas de organización, o ¿porqué no?, con tantas novedades podría llegar un momento en el que sólo las personas digan qué tipo de negocio quieren hacer y que ya vendan un paquete integral para que no se tenga la incertidumbre de probar si te va bien o mal en un negocio, en el paquete dirán las instrucciones precisas para el seguro éxito de tu empresa. Un poco fantasioso, lo sé pero al paso que vamos, todo se puede esperar.

Por lo anterior a continuación muestro las limitaciones y alcances de este trabajo de investigación.

6.1. LIMITACIONES

1. Sólo es aplicable a organizaciones mexicanas

Dentro de este trabajo de investigación, se hace mención a disposiciones legales por las que se rigen las organizaciones hacia las que va dirigido este

trabajo. No sólo se hace referencia de disposiciones fiscales, sino a laborales, civiles, mercantiles, laborales además de nuestra Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y sus leyes reglamentarias.

2. Aplicable en la pequeña y mediana empresa

Las experiencias laborales narradas en este trabajo de investigación se han llevado cabo en su mayoría en la pequeña y median empresa. El modelo de reingeniería que se propone en este trabajo, también sería aplicable sólo a estas empresas, ya que en las grandes organizaciones para llegar a ser lo que son, ya tuvieron que haber pasado por todo este tipo de problemáticas y por lo tanto deben de contar con manuales, procedimientos e instrucciones de trabajo que permitan prevenir que estas se vuelvan a presentar. Con esto no quiero decir que hayan logrado una perfección pero en mi opinión, deben de toparse con problemáticas diferentes a las planteadas.

3. Organizaciones que cuenten con una estructura departamental.

Definitivamente a aquellas organizaciones que no cuenten con una estructura departamental, no podrá ser aplicable el modelo que se propone en este trabajo, ya que en él se hace mención de los departamentos de las divisiones básicas en una organización , que en mi opinión son: el departamento de Ventas, de Producción, Administración y Finanzas y Relaciones Industriales.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

6.2. ALCANCES

1. Período de aplicación y desarrollo de la propuesta

Esta propuesta solamente tendrá utilidad en la organización durante el tiempo que tarde en resolver su problemática. Conforme esto vaya sucediendo se volverá necesario dejar asentadas todas las mejoras a través de manuales, procedimientos e instrucciones de trabajo, con la finalidad de que cualquier persona que llegue a la organización a ocupar un puesto determinado, conozca las actividades a realizar, el alcance de su autoridad y sus responsabilidades.

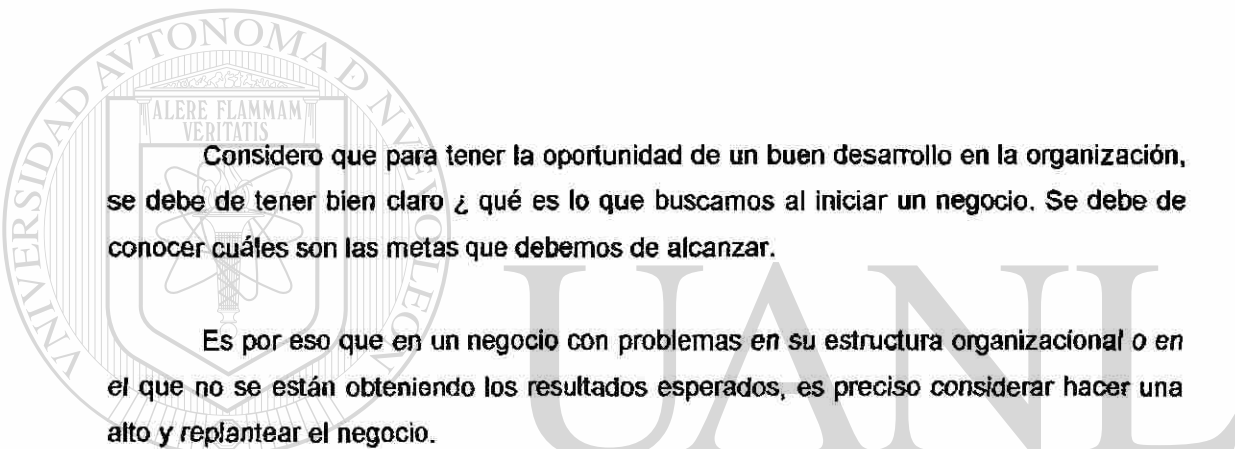
2. Personal adecuado para la aplicación de la propuesta.

Como se ha mencionado en conceptos anteriores el recurso humano de una organización, garantiza o pone en peligro su futuro, ya que si no se cuenta con la cantidad de personal adecuadamente calificado, los objetivos que persigue podrían no alcanzarse o lograrse en forma ineficiente.

En las organizaciones que no cuentan con una buena administración del recurso humano, suele surgir la célebre frase "ellos hacen como que me pagan y yo hago como que trabajo" todo esto como consecuencia de una inconformidad de los empleados o sencillamente porque no se tiene contratado al personal que encaje en la organización.

¿Que trato de decir con esto de que encaje?, que en mi opinión durante el reclutamiento y selección, debemos, además de buscar al personal que cubra el perfil del puesto, buscar en la persona, esa chispa de entusiasmo y convicción para el logro de las metas perseguidas en la organización., ya que creo firmemente que sin la convicción de que los objetivos de la organización son también los del personal que en ella trabaja difícilmente se logrará la sinergia entre el personal para el eficiente logro de los mismos.

PROPUESTA DEL MODELO DE REINGENIERÍA COMO APOYO PARA CUMPLIR CON UNA ADECUADA CALIDAD FISCAL



Considero que para tener la oportunidad de un buen desarrollo en la organización, se debe de tener bien claro ¿ qué es lo que buscamos al iniciar un negocio. Se debe de conocer cuáles son las metas que debemos de alcanzar.

Es por eso que en un negocio con problemas en su estructura organizacional o en el que no se están obteniendo los resultados esperados, es preciso considerar hacer una alto y replantear el negocio.

A continuación, presento el modelo propuesto como resultado de este trabajo de investigación.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

7.1. Planeación Estratégica

Considero que el primer paso para un buen comienzo es definitivamente decidir por trabajar bajo la guía de una " Planeación Estratégica ".

Toda organización necesita operar una compleja red de decisiones desde las de tipo general, hasta las específicas que abarca procesos diarios.

Estoy convencida que la planeación estratégica nos permitirá eficientar recursos, ya que sabremos el propósito de cada uno de los gastos realizados en la organización. Nos permite consolidar esfuerzos, ya que cada uno de los miembros de la organización tiene conocimiento de los objetivos que se persiguen y que si no se trabaja en conjunto, difícilmente podrán lograrlos. Además , el estar seguro de saber cual es la posición actual de la organización, hacia dónde quiere llegar y el tener un plan muy específico para lograrlo, permite una consolidación frente a la competencia. Además la planeación y el pensamiento estratégico cuando son efectivos, proveen una visión compartida y ayudan a superar conflictos organizacionales.

La características que debe de tener el proceso son las siguientes:

- Debe de ser un proceso continuo y flexible
- De vital importancia para la organización
- Responsabilidad de la directiva
- Participativo
- Requiere tiempo e información
- Pensamiento estratégico
- Entorno y cliente
- Busca desarrollar ventajas competitivas sostenibles
- Da una dirección y congruencia a los esfuerzos de la organización

De lo anterior se debe de resaltar que para dar inicio a una proceso de planeación estratégica se deben de plantear cuatro puntos básicos:

- ¿ En dónde estamos ?
- ¿ A dónde queremos llegar ?
- ¿ Cómo vamos a llegar ?
- ¿ Cómo estamos avanzando hacia los objetivos buscados ?

Con respecto a nuestra primera pregunta ¿ En dónde estamos ? debemos de elaborar dos definiciones fundamentales:

- Definición de negocio
- Misión de la empresa

Definición de Negocio

La definición de negocio es el punto de partida de la planeación, establece las direcciones de desarrollo y crecimiento y forma parte de la Misión de la empresa.

En la definición de negocio se debe de establecer hacia quien va dirigido satisfacer necesidades, qué necesidades se satisfacen y cómo se van a satisfacer esas necesidades. Ayuda a explorar distintas posibilidades para establecer unidades estratégicas de negocio basadas en el producto o servicio, en grupos de clientes, en necesidades insatisfechas o alguna combinación de las anteriores.

Misión de la Empresa

Es una declaración de la "razón de ser" de la empresa. Debe proporcionar identidad y sentido de dirección a la empresa y contesta preguntas muy básicas:

- ¿Cuál es el alcance de nuestro negocio ?
- ¿ En que negocio estamos ?
- ¿Cuál es el alcance de nuestro negocio ?
- ¿ Qué es lo esencial en nuestro negocio ?
- ¿ Qué dirección de crecimiento queremos seguir ?

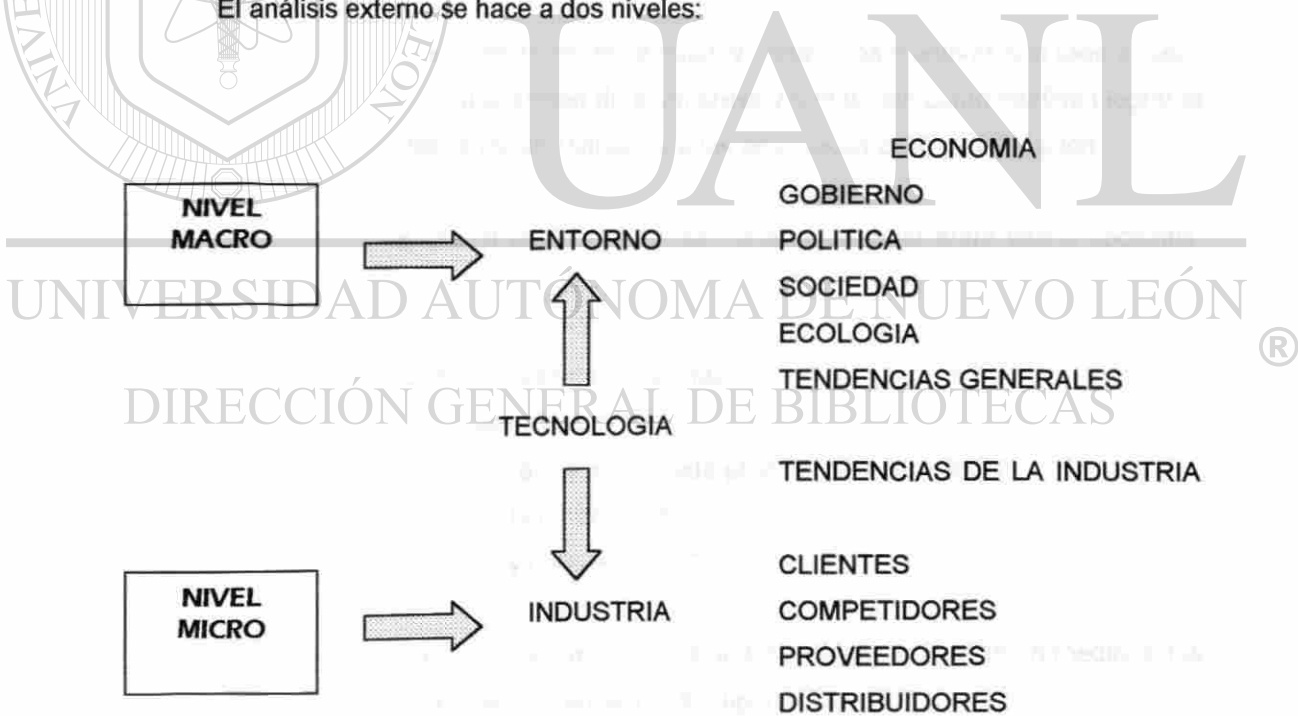
Es el enunciado del fin último, el más ambicioso que pretende alcanzar la empresa, es el marco de referencia para todas las actividades de la organización; proporciona dirección para establecer: metas y objetivos, planes y programas, prioridades, estrategias y asignación de tareas y recursos.

Debe de estar orientada al mercado, descrita en términos de clientes, necesidades satisfechas, productos o servicios, ser realista, motivante, estimulante, nunca se termina de cumplir, es decir, es un modo de trabajar y debe de ser vigente por un tiempo largo.

Respondiendo a la segunda pregunta ¿ A dónde queremos llegar ? se deben de realizar dos tipos de análisis:

Análisis Externo :	Análisis Interno:
Competencia	Desempeño
Clientes	Resultados
Entorno	Opciones
Industria	Estrategias
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	FUERZAS Y DEBILIDADES

El análisis externo se hace a dos niveles:



En el análisis interno se debe de diagnosticar nuestras fuerzas y debilidades, es decir un análisis objetivo de los factores que promueven o estorban la operación de la empresa en forma competitiva.

Incluye todas las áreas de la organización: comercialización, manufactura, administración, aspectos técnicos y tecnológicos, finanzas, personal, etc.

En este análisis se deben de evaluar el desempeño y los resultados que a la fecha ha obtenido la organización, analizarlos y verificar si las opciones existentes en cuanto a estructura organizacional pueden ayudar a los nuevos planes. También debemos revisar las estrategias planteadas en el pasado y verificar si cuales son las que todavía pueden seguir vigentes.

Después de tener la Misión y el análisis externo e interno demos paso a la respuesta de la tercera pregunta que plantea una Planeación Estratégica ¿Cómo vamos a llegar?

Claro, estableciendo objetivos, estrategias y metas. Los objetivos son todo aquello que nos permitirá cumplir con la Misión de la empresa y que tienen como finalidad lograr la satisfacción de los clientes, a los accionistas y a los empleados de la organización.

El desarrollo de las estrategias es un ejercicio de escoger entre varias opciones, por ejemplo:

- ¿ Qué productos – mercados - necesidades atender ?
- ¿ Qué tecnologías utilizar o desarrollar ?
- ¿ Qué mezcla de mercadotecnia emplear en cada producto – mercado ?
- ¿ Dónde invertir los recursos de la organización ?
- ¿ A qué competidores enfrentar y de qué modo ?

La estrategia debe de buscar aprovechar las fortalezas y poner remedio a las debilidades, evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Para llevar a cabo los objetivos y estrategias de la organización, se usan las estrategias funcionales, es decir, estrategias de mercadotecnia, de producción, innovación, finanzas, liderazgo ejecutivo, etc.

Las estrategias funcionales deben de buscar:

- Asegurar que la estrategia se traduzca en acción
- Lograr unidad y coordinación de las acciones de cada área hacia un fin común
- Apoyo ente áreas - aprovechar puntos fuertes, compensar debilidades
- Proveer el empuje / fuerza motriz para la estrategia.

Con respecto a las metas, podemos decir que son todas aquellas acciones que llevan a cabo todos los niveles operativos para lograr los objetivos planteados por la organización.

Pero no basta la Planeación estratégica: el ciclo debe de cerrarse con el control. Y precisamente, el "control" es la respuesta a la cuarta pregunta que plantea la planeación ¿Cómo estamos avanzando hacia los objetivos buscados?. Si no se cuenta con la vigilancia de todas las acciones que se deben de realizar para poder alcanzar los objetivos planteados por la organización.

Las metas quedan plasmadas muy claramente con la elaboración del presupuesto.

Cómo ya se había mencionado anteriormente en algunos casos el presupuesto es el plan más importante. En este plan se cuantifican los objetivos establecidos por la Dirección Superior que se pretenden lograr además de marcar los limitantes en los renglones de gastos y factores que miden la eficiencia.

A continuación se menciona la información básica que se solicita para la elaboración del Presupuesto anual de una organización así como un modelo de presupuesto.

Información que debemos de solicitar:

- *Conocimiento de el entorno económico actual y las expectativas para el año a presupuestar.* Estas expectativas se captan de las diversas fuentes financieras de información o en algunos casos , las empresas contratan a consultores externos a los que se les solicita que dichas expectativas se empaten a los planes de la empresa.

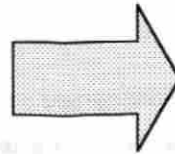
- Premisas para el cálculo del presupuesto otorgadas por la Dirección
- Presupuesto de ventas anual desglosado por mes
- Inversiones en activos por área.
- Información contable histórica (año anterior).
- Gastos presupuestados por departamento

Modelo de Presupuesto

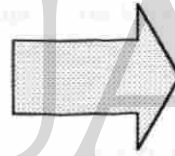
- Anexo I

¿ Por qué falla la Planeación Estratégica?

- Información incompleta
- Falta de talento en el proceso
- Modelo de planeación adecuado
- Falta de precisión:
 - o donde competir
 - o cuando competir
 - o singularidad
 - o medidas de éxito

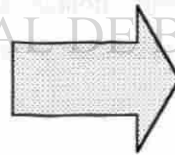


EL PROCESO



EL PRODUCTO

- Falta de flexibilidad
- Deficiente comunicación
- Falta de difusión
- Nivel demasiado general
(No traducido a acciones)
- Falta de seguimiento
- Falta de retroalimentación



LA IMPLEMENTACION

De una correcta implementación depende el éxito de la Planeación Estratégica.

Claro que no podemos caer en el punto de realizar una excelente planeación; lo que nos va a permitir pasar del plan a la acción es el " Plan Operativo "

El plan operativo es llevar a cabo la elaboración por escrito de las metas de desempeño, es decir, los proyectos, tareas y actividades, la elaboración del presupuesto y por supuesto la revisión de los mismos, a través de mediciones y recompensas.

No debemos de perder de vista que para la implantación de el proceso de planeación estratégica, la organización debe de contar con una estructura bien ajustada en cuanto al personal y a la actitud de las gerencias y los mandos intermedios, además ajustar su cultura organizacional y contar con una comunicación total en ambos sentidos de la organización.

7.2. AUDITORIA OPERACIONAL

Ahora bien, no solo basta tener un planeación , debemos de asegurarnos de establecer un método que nos permita llevar a cabo la evaluación de actividades de cada uno de los departamentos. El método que se proponga sería general para toda la organización , pero no olvidemos que lo que se busca en este trabajo de investigación es lograr que la información que se genera dentro de la organización tenga una adecuada calidad fiscal.

La mejor forma de diagnosticar la situación de una empresa en cuanto a organización y estructura de las operaciones es la utilización de la auditoría operacional. Por esta razón se hace indispensable su aplicación en la función de diagnóstico.

Como ya lo hemos mencionado, la auditoría operacional se cumple al presentar recomendaciones que tiendan a incrementar la eficiencia en la organización en la que se practique.

La auditoría operacional puede ser una idea que en primera instancia preocupe a la organización, por la cuestión del cuánto costará llevarla a cabo. En mi opinión, en las pequeñas y medianas empresas, a a las que me refiero en este trabajo de investigación, pueden tomar la opción de hacer una pauta y encargar al propio departamento de administración llevar a cabo el trabajo.

Esto no es pretender sobrecargar de trabajo al departamento, pero creo que sería más económico contratar ya sea temporal o permanentemente una persona que se encargue de llevar a cabo esta tarea.

La auditoría operacional no es privativa del contador público, ni tiene que ser desarrollada por un profesional independiente, es decir, podemos optar por lo anteriormente mencionado. Sin embargo el concepto de mantener una actitud objetiva muchos pensarán que solo lo van a obtener de asesores independientes, ya que el personal de la propia organización puede verse influenciado o presionado por personas a quienes se va a informar o por las que están a cargo de las operaciones sujetas a examen. En este sentido la independencia del consultor externo, aunque no es requisito, resulta conveniente.

En la auditoría operacional, como su nombre lo indica se revisarán operaciones. Es decir, el conjunto de actividades orientadas al logro de un fin u objetivo particular dentro de la organización tales como vender, comprar, producir, etc.

Durante la revisión de las operaciones que realiza una empresa, éstas deben de considerarse de manera integral, independientemente de que en la mayoría de los casos, la ejecución de una operación en particular, esté asignada a uno o varios departamentos, oficinas, secciones o dependencias.

Aunque la auditoría consiste en el estudio de las operaciones directamente y no al personal que las realiza, la investigación deberá de determinar si el personal encargado de la operación, tiene capacidad para ejecutarla.

Recordemos que lo que buscamos en este trabajo de investigación, es la obtención de la información veraz y oportuna de los departamentos que dependen de Administración y Finanzas con el fin de elaborar una Planeación Fiscal, por lo que la recomendación de auditoría operacional se enfocará sólo a determinados departamentos.

Las operaciones que se sugieren para llevar a cabo dicha revisión son las siguientes:

- Compras
- Administración de Almacenes

- Organización y Métodos
- Proceso Electrónico de Datos

Después de realizada la revisión se procederá a la elaboración del Informe. Este informe será el trabajo final del auditor y debe de enfocarse a mostrar objetivamente los problemas detectados en relación a la eficiencia operativa de la empresa y los controles operacionales establecidos. Este enfoque permitirá que de la solución dada a dichos problemas, surjan oportunidades que ayuden al logro de mejoras en la eficiencia operativa y en última instancia en la productividad. Debe de ser ágil orientado hacia la acción. Además siempre que sea posible, debe de cuantificarse el efecto de los problemas existentes y de los posibles cambios.

Por último la Auditoría Operacional puede realizarse en cualquier época y con cualquier frecuencia; lo importante es que se practique periódicamente, a fin de que rinda sus mejores frutos.

Puede prepararse un programa cíclico de revisiones, en el cual un área sea revisada cuando menos cada dos años, manteniéndose en examen permanente aquellas operaciones que requieran especial atención.

Retomando el punto de que existe la posibilidad de que la organización no cuente con los recursos económicos o con el suficiente personal para que se lleve a cabo la auditoría operacional, siempre puede existir la opción de recurrir a los reportes mensuales de cada una de las áreas.

Llevar a cabo el profundo análisis e interpretación de dichos reportes sería la herramienta alterna que pudiera utilizar la empresa.

7.3. EVALUACIÓN DE LA CALIDAD FISCAL EN LA INFORMACIÓN

Después de contar con una planeación estratégica y una revisión profunda de la eficiencia en la estructura y operaciones de la organización, debemos de evaluar con qué calidad se cuenta en la información que se genera en la propia organización, ya que esto nos puede traer como consecuencia en la parte administrativa, la errónea toma de decisiones o decisiones tomadas con falta de oportunidad además de tener que enfrentar

problemas con el " fisco ", es decir falta de información que sirva de soporte para el correcto cumplimiento de nuestras obligaciones fiscales.

El área fiscal como sabemos, siempre es cuestión de preocupación, además de ser parte importantísima de esta investigación. Por ello se propone que se cuente con una revisión de las principales cuentas del balance general y los renglones fundamentales de ingresos y deducciones con la finalidad de evitar cualquier omisión en este campo.

Para llevar a cabo esta evaluación podemos contar con una serie de preguntas que nos sirvan de guías. Estas preguntas se refieren a los rubros más relevantes del Balance general y de el Estado de Resultados. Este listado de preguntas se debe de adecuar a cada una de las situaciones particulares de la organización.

Se buscó en esta guía que las preguntas fueran orientadas a los distintos supuestos que pueden ser más comunes para efectuar una revisión fiscal del Impuesto sobre la Renta y del Impuesto al Valor Agregado. Adicionalmente se incluye en fundamento legal respectivo.

Esta guía es sólo un ejemplo que puede servir de base para la revisión del orden de nuestra contabilidad, por lo que no entra en detalle de los pormenores de los señalamientos de nuestras leyes fiscales. En el ejercicio real se debe de profundizar y llevar a cabo una revisión a detalle del cálculo de nuestras obligaciones tributarias, para evita la generación de requerimiento y por consecuencia pagos de multas y recargos.

Demos paso al ejemplo.

ACTIVOS CIRCULANTES Y FIJOS

A. CAJA Y BANCOS

1. ¿Se verificó el cálculo de los saldo promedio de bancos? (Art 7-B LISR).
2. ¿Las utilidades y pérdidas cambiarias se han determinado correctamente para efectos de acumulación y deducción? (Art. 7-A y 7-B LISR).
3. ¿Están conciliadas las cuentas bancarias?
4. ¿Los saldos negativos de bancos se consideran como deudas? (Art 7-B LISR).

B. CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR

1. ¿Se consideran deducibles las pérdidas por cuentas incobrables? (Art. 24 Fracc. XVII, Art. 25 LISR y 149 RISR)
2. Al cancelar una cuenta por cobrar, se ha cancelado el componente inflacionario? (Art 7-B LISR y 7C y 7D RLISR).
3. ¿Se ha registrado para efectos de acreditamiento el IVA trasladado y el pagado en la importación? (Art. 32-I LIVA y 46 RIVA).
4. ¿Se cumplió con las disposiciones fiscales respecto a la determinación del IVA acreditable? (Art. 4 LIVA ,13, 15, 20, 40-A RIVA).
5. ¿En los casos que resulte saldo a favor de IVA en los pagos provisionales, se ha optado por acreditarlo contra el impuesto a su cargo que le corresponda en los meses siguientes hasta agotarlo o solicitar su devolución? (Art. 6 LIVA, 15-A RIVA).

C. INVENTARIOS

1. ¿Se cumplió con los requisitos de deducibilidad para las mercancías obsoletas o que se dieron en donación? (Art. 61, 134 RISR. 30 CFF).
2. ¿Se hicieron pruebas selectivas de la documentación que ampara la compra de mercancías, observando que contengan los requisitos fiscales? (Art. 24-III , 29 CFF).
3. Si existen mercancías en tránsito, en el territorio nacional por importación ¿se verificó la documentación comprobatoria? (Art. 29-B CFF)
4. ¿Se verificó que en caso de compras de importación se encuentre debidamente amparado por su pedimento de importación?
5. ¿Se controla adecuadamente el total de IVA trasladado acreditable, tomando en cuenta todas las compras, gastos e inversiones de contado y crédito? (Art. 4, 4-A, 32 LIVA y 13 RIVA)

6. ¿Se verificó que en caso de tener compras a tasas gravadas y exentas se determine la proporción de acreditamiento? (Art. 13 RIVA).

C. INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO

1. ¿Se verificó que el monto original de la inversión comprenda además del precios, los impuestos debidamente pagados por motivo de su adquisición o importación del mismo (excepto IVA), así como derechos, fletes, seguros contra riesgos y honorarios aduanales? (Art. 22-IV LISR y 43 a 49, 130 RIVA).
2. Al determinar la deducción de inversiones se ajustó la misma aplicándole el factor de actualización (Art. 41 LISR)
3. En el caso de deducción de inversión en automóviles ¿se verificó que fueran utilitarios? (Ar. 46-II LISR).
4. ¿La depreciación y amortización del ejercicio, registradas en contabilidad corresponden a las inversiones fiscalmente deducidas? (Art. 41 LISR).
5. ¿ Las tasas de depreciación aplicadas a las inversiones son las señaladas en la Ley? (Art. 41 LISR).
6. ¿ Se consideró como ingreso acumulable la ganancia derivada de la enajenación de activos fijos? (Art. 17-V, 18 LISR).
7. ¿Se ha incluido dentro de la base gravable del IVA los ingresos derivados de la venta de activos fijos, excepto terrenos y casa habitación? (Art. 9 LIVA)
8. ¿Se revisó que en el caso de anticipos a proveedores le trasladaron el IVA a la compañía en los recibos en los que consten dichos pagos para atomar el acreditamiento correspondiente? (Art. 12 LIVA).
9. Se omitió el acreditamiento del IVA en caso de realización de inversiones no deducibles para efectos de ISR o se aplicó proporcionalmente en caso de la realización de inversiones, parcialmente deducibles? (Art. 4 LIVA).

D. PASIVOS

1. ¿ Se verificado que los montos que recibimos como préstamos se hayan invertido para fines del negocio? (Art. 24 fracc. VIII LISR).
2. ¿Se comprobó que los pasivos con cargo a resultados, hayan sido definidos en cuanto a beneficiario y monto para considerar la deducción correspondiente? (Art. 25 fracc. IX LISR).

3. ¿Se ha realizado las retenciones correspondientes tratándose de pasivos por concepto de honorarios y arrendamiento a favor de personas físicas? (Art. 16 fracc. I, 24 fracc. IX LISR).
4. En caso de existir pasivos por fluctuaciones cambiarias, se dedujo en el ejercicio conforme se devengó? (Art. 7-A LISR)
5. ¿Se verificó que los impuestos causados, pagados, retenidos y acreditados mensualmente, hayan sido incluidos en la Declaración Anual?
6. Por los pagos provisionales de ISR se verificó que se hayan efectuado con base al coeficiente de utilidad del último ejercicio de doce meses, y se haya procedido a su correcto cálculo. (Art. 12 LISR).
7. ¿ Se ha retenido y enterado el ISR por la participación en las utilidades efectivamente pagadas a los trabajadores? (Art 77 Fracc XI, 78 y 80 LISR).
8. ¿La participación de los trabajadores en las utilidades está calculada conforme al procedimiento establecido en el Art 14 LISR?

E. CAPITAL CONTABLE

1. Las retenciones de impuestos generadas por los incrementos o disminuciones en el Capital Social de la empresa se apega a lo descrito en LISR.
2. ¿El caso del manejo de los dividendos se procede de acuerdo a las disposiciones de LISR?

F. INGRESOS

1. ¿Se expiden comprobantes por todas las ventas e ingresos en general que reúnan los requisitos fiscales? (Art.58-II LISR, 29 y29-A CFF y 36,37,y 38 RCFF).
2. ¿Se verificó que la compañía cumpla con la obligación de asegurarse del nombre, denominación o razón social y domicilio de sus clientes? (Art. 29 CFF).
3. ¿Se verificó si la empresa consideró las reglas para efectos de acumulación de ingresos establecidas en las fracciones I, II, y III del Art. 16 LISR?
4. ¿Se verificó que el Impuesto al Valor Agregado se haya trasladado sobre los conceptos señalados en la LIVA?
5. ¿Sen el caso de actividades gravadas se está trasladando en forma expresa y por separado el IVA? (Art. 1 y 3 LIVA)
6. En caso de que existan ingresos gravados a distintas tasas y exentos ¿se lleva la separación en la contabilidad?
7. Si se obtiene saldo a favor de IVA ¿se ha solicitado su devolución o a efectuado se acreditamiento? (Art. 6 y 30 LIVA).

DEDUCCIONES

1. ¿Se verificó que las erogaciones realizadas por la empresa reúnan los requisitos fiscales a fin de que puedan ser deducibles? (Art. 24 xxII LISR).
2. ¿Existe evidencia de haber recibido los bienes o servicios? (Art. 24 III LISR).
3. ¿Se han considerado como no deducibles los conceptos señalados en el Art. 25 LISR?
4. ¿Se verificó que los porcentajes aplicados para la deducción por inversiones son las del Art. 43, 77, y 45 LISR?

E. REMUNERACIONES AL PERSONAL

1. ¿Se ha retenido y enterado el impuesto sobre sueldos, salarios, comisiones a empleados, gratificaciones, etc, conforme con los Arts. 80, 80-A y 80-B LISR 85, 86 88, 89, 90-A, 91 y 92 LISR?
2. ¿Se ha entregado al empleado el crédito al salario que resulte a su favor conforme al Art 80-B LISR?
3. ¿Se tiene constancia de la inscripción de los trabajadores en el RFC o en su caso la empresa obtuvo los datos necesarios para hacer la inscripción de las que contrata a dicho registro? (Art.83-VI LISR, 27 CFF)
4. ¿Se obtienen las constancias de percepciones de las personas que ingresan a la compañía? (Art. 83-IV LISR)
5. ¿Se proporciona a los trabajadores constancia de percepciones (FF37) en el mes de Enero de cada año, o en el mes siguiente de su separación esto cuando ocurre? (Art. 83-III LISR).
6. ¿Se presentaron en el mes de Febrero la declaración anual por crédito al salario, y se calculó debidamente el impuesto anual conforme a tarifas y mecánicas de los Arts. 81 y 83 LISR?

Seguro Social

1. Está la empresa debidamente clasificada para el pago de Seguro de Riesgos de trabajo ante el IMSS y presentó a más tardar en Febrero la declaración anual de grado de riesgo y prima para la cobertura de cuotas del seguro de riesgo de trabajo? (Arts. 72 y 74 LSS)
2. ¿Las actividades actuales de la empresa concuerdan con las manifestadas inicialmente en el último aviso al IMSS?
3. ¿Todos los funcionarios, empleados y obreros se encuentran inscritos en el IMSS? (Art. 15 fracc. I).
4. ¿Los avisos de modificaciones de salario fijo, alta y baja del trabajador, se presentan al IMSS dentro del cinco días posteriores a su realización o realizaciones según sea el caso?

5. ¿Conserva la empresa sus comprobantes de pago al IMSS correspondientes al ejercicio revisado y los cuatro anteriores?
6. ¿Existen contratos individuales de trabajo entre la empresa y sus trabajadores?

INFONAVIT

1. ¿Todos los funcionarios, empleados y trabajadores que perciban remuneraciones por nómina se encuentran inscritos en el INFONAVIT y se realizan las aportaciones correspondientes en las sub cuentas de las cuentas individuales de SAR (Art. 29 LINFONAVIT).
2. ¿Conserva la empresa sus comprobantes de pago al INFONAVIT correspondientes al ejercicio revisado y los cuatro anteriores?
3. ¿Realiza los pagos de forma bimestral oportunamente, a más tardar el día 17 del mes siguiente?

SAR

1. ¿Solicitó la empresa apertura de cuenta patronal para el Sistema de Ahorro para el Retiro?
2. ¿Todos los funcionarios, empleados y obreros se encuentran inscritos en el SAR? (Art.27 LSS).
3. ¿Se verificó que el patrón enterara al IMSS el importe de las cuotas correspondientes al SAR, mediante constitución de depósitos de dinero a favor de cada trabajador?

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



CONCLUSIONES Y COMPROBACION DE LA HIPÓTESIS

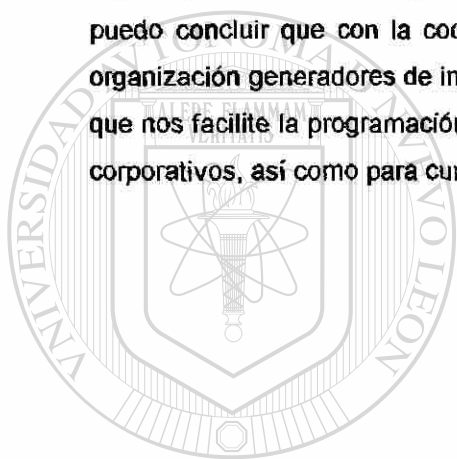
8.1. CONCLUSIONES.

1. Toda negocio necesita conocer desde un inicio cuáles son los objetivos que persigue, cuál es su razón de ser buscando siempre la eficiencia y la mejora continua.
2. La información que se genere en cada uno de los departamentos de la organización debe de ser confiable y oportuna. Si existen retrasos o falta de veracidad en la información existente , se debe de considerar el realizar una auditoría operacional por lo menos con personal interno, con la finalidad de conocer si hay duplicidad de funciones, tiempos muertos, falta de herramientas de trabajo, falta de personal debidamente capacitado o con falta de actitud de trabajo en equipo, ya que todo esto puede ser la razón del porqué no se cuente con una información con la suficiente calidad para la toma de decisiones y para dar cumplimiento a las obligaciones fiscales en forma oportuna.
3. Una organización siempre debe de trabajar bajo un plan estratégico al cual le debe de dar un seguimiento mediante las herramientas disponibles como lo es un presupuesto en donde se ven cuantificados claramente los objetivos de la organización por cada segmento de la empresa y la forma cómo éstos se van a alcanzar para que con la coordinación adecuada de esfuerzos se logren los objetivos de la organización.

4. Teniendo los objetivos claros y una información veraz y oportuna, le va a permitir a la organización contar con una adecuada calidad que le permita cumplir con las obligaciones fiscales a las que está sujeta en una forma tranquila, es decir sin grandes sobresaltos como por ejemplo la falta de recursos como consecuencia de una carencia de planeación y coordinación de esfuerzos entre las diferentes áreas.

8.2. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Sin hacer referencia a alguna investigación de campo formal, con el apoyo documental, con los comentarios de colegas de trabajo y el de mis experiencias laborales puedo concluir que con la coordinación de los esfuerzos de todos los segmentos de la organización generadores de información, se puede contar con una información de calidad que nos facilite la programación de los recursos y actividades para el logro de los objetivos corporativos, así como para cumplir con las obligaciones tributarias de la misma.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

BIBLIOGRAFÍA

- 1 Chiavenato, I, " Administración de Recursos Humanos ".primera edición McGraw-Hill Interamericana de México,. p. 131, 423 – 429 y 460
- 2 Daniel Diep Diep " La Planeación Fiscal Hoy " (2000) Editorial PAC p. 26 – 28, 33 y 38
- 3 Hammer Michael & Champy James " Reingeniería " Grupo Editorial NORMA p. 34 – 37 , 50 – 51
- 4 Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. " Temas Selectos de Administración Financiera ", 1ª. Edición (1999).
- 5 Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C: " Guías de Evaluación Fiscal para Empresas Comerciales e Industriales" 7° edición Actualizada
- 6 Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. (1999) Auditoría Operacional " Comisión de Auditoría Operacional , p.9,10,11,12, 87 – 89

- 7 ITESM (1998)Material para Diplomado en Administración Gerencial, Módulo " Planeación Estratégica
- 8 Lanham, E., " Valuación de Puestos " Cia. Editorial Continental décima octava edición. p. 163
- 9 Monks, J.G., " Administración de Operaciones " primera edición McGraw-Hill Interamericana de México, p.3
- 10 Rock, M.L., " Manual de Administración de Sueldos y Salarios. primera edición " McGraw-Hill Interamericana de México, Tomo II, p. 364
- 11 Rodríguez Valencia Joaquín " Introducción a la Administración con enfoque de Sistemas " . Segunda edición (1996) Ediciones Contables y Administrativas, S. A. de C. V.

12 Strauss G. y Sayles, L.R. primera edición " Personal: problemas humanos de la administración ". Prentice may Hispanoamericana, p. 153-154

13 Werther, W.B. y Davis, K., Op. Cit. p. 132, 133 y 274

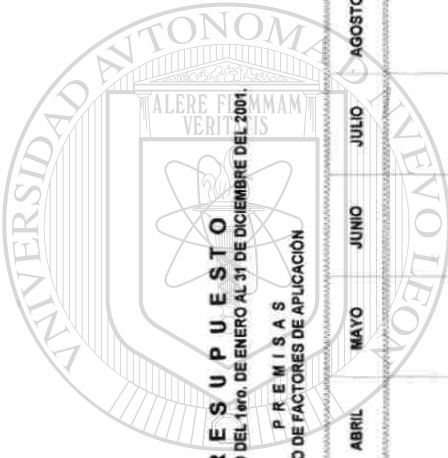


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



P R E S U P U E S T O
 POR EJERCER EN EL PERIODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2001.
P R E M I A S
 CUADRO DE FACTORES DE APLICACIÓN

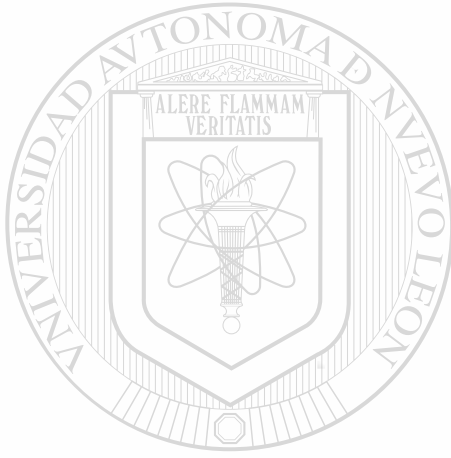
C O N C E P T O	V.I.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
% DE INCREMENTO EN PRECIO VENTA X KG.														
PRECIO PROMEDIO DE VENTA EN EL MES														
TIPO DE CAMBIO PROYECTADO														
TASA DE INTERÉS EN DOLARES														
TASA DE INTERÉS EN PESOS														
% DE INCREMENTO SUELDO EMPLEADOS														
% DE INCREMENTO ACUMULADO SUELDO EMPLEADOS														
SUELDO MENSUAL PROMEDIO EMPLEADOS														
% DE INCREMENTO SALARIOS OBREROS - SEGUN CONTRATO														
% DE INCREMENTO ACUMULADO SALARIO OBREROS														
SALARIO MENSUAL PROMEDIO														
% DE INCREMENTO EN PELLET BLANCO														
PRECIO MATERIA PRIMA														
% DE INCREMENTO EN MATERIA PRIMA														
FACTOR DE INFLACION MENSUAL														
FACTOR DE INFLACION ACUMULADA														

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS





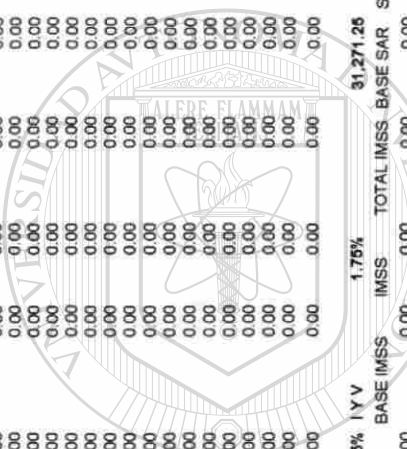
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
 DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

GERENCIA:
 ELABORO:
 FECHA:

PRESUPUESTO 2002
 PRODUCTOS FINANCIEROS
 ESTIMACION DE PRODUCTOS

CUENTA	CONCEPTO	GASTOS ACUMULADO A HISTORICO	IMPORTE MENSUAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	
																	9
11000.6400	PRODUCTOS FINANCIEROS																
11000.6400.001	MEXICO, D.F.																
11000.6400.001.001	INTERESES SOBRE INVERSIONES																
11000.6400.001.005	INTERESES POR SALDOS PROMEDIOS																
11000.6400.001.008	TERCER DOCUMENTO ADECUACIONES B-10																
TOTAL PRODUCTOS FINANCIEROS																	

MES 01	PATRON E Y M		PATRON TOPE		E Y M		PATRON TOPE		E Y M		PATRON TOPE		E Y M		PATRON TOPE		E Y M		PATRON TOPE		E Y M	
	BASE	IMSS	15.85%	IMSS	31,271.25	BASE	IMSS	15.85%	IMSS	31,271.25	BASE	IMSS	15.85%	IMSS	31,271.25	BASE	IMSS	15.85%	IMSS	31,271.25	BASE	IMSS
ADMON	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL ADMON	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
VENTAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL VENTAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PRODUCCION	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL PRODUCCION	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
DISTRIBUCION	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL DISTRIBUCION	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PREBUDGETO 2002
PROYECTOS DE INVERSION

PROYECTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VALOR AGREGADO AL PRODUCTO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NUEVOS PRODUCTOS - PROYECTOS MANDATORIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

GENERAL DE PROYECTOS DE INVERSION Y OTOS ENTR

PROYECTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
PREBUDGETO 2002	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD TIPO I	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INFLACION T.C.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(GASTOS)

COMPRAS DE MOLDES
ACTUALIZACION MAQUINAS TINES
TOLVA GRAVIMETRICA
PROYECTO DE CRONOMETRERIA
MATERIAL PARA SILOS
DIBUJOS DE INGENIERIA
PLC
VOLANTE MAQUINA TAPERA
CAMIONETA PARA MENSAJERIA Y DIST LOCAL
CAMIONETAS PARA RESIBITEC
AUTOMOVILES VENTAS
EQUIPO DE OFICINA PARA VENTAS
EQUIPO DE OFICINA PARA INGENIERIA
EQUIPO DE OFICINA PARA ECOM
COMPUTADORAS PENTLIUM II VENTAS
SISTEMA DE COMPUTO ADMON
COMPUTADORAS PENTLIUM III FABRICACION
IMPRESORA LASSER (1) ADMON
IMPRESORA DESK JET (1) VENTAS
IMPRESORA MATRIZ (1) POLICEN

TOTAL DE PROYECTOS PARA INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

PREBUDGETO 2002

PROYECTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
VALOR AGREGADO AL PRODUCTO II	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INFLACION T.C.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

SOFTWARE (BUSINESS INTELLIGENT)
INTERNET (SOFTWARE, CONSULTORIA)

TOTAL VALOR AGREGADO AL PRODUCTO

PREBUDGETO 2002

PROYECTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
NUEVOS PRODUCTOS - PROYECTOS III	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INFLACION T.C.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

NUEVOS PRODUCTOS - PROYECTOS TIPO III
TERCERO AL
PLANTA H.L.

TOTAL NUEVOS PRODUCTOS

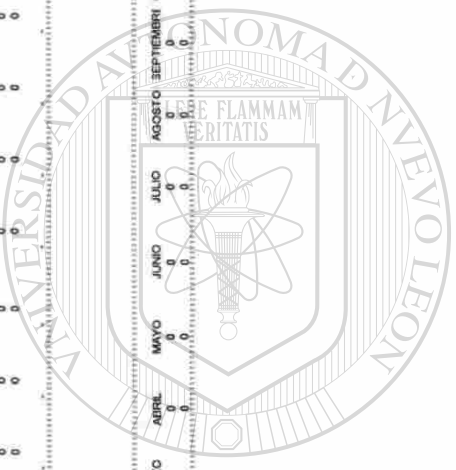
PREBUDGETO 2002

PROYECTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
MANDATORIOS TIPO IV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INFLACION T.C.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

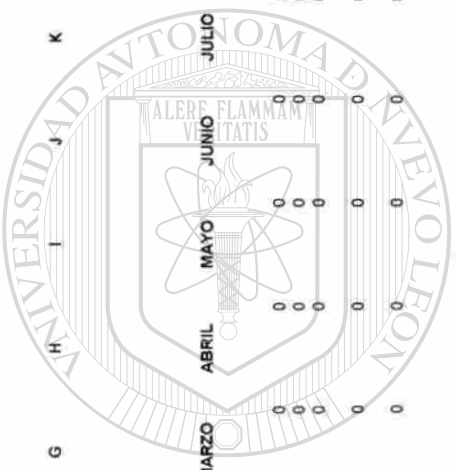
COLECTORES DE POLVOS
SISTEMA DE EXTRACCION DE VAPORES A LA ATMOSFERA

PROYECTOS POR DISPOSICIONES MANDATORIAS

GERENCIA
ELABORADO:
FECHA:



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

GERENCIA:
ELABORO:
FECHA

P O N M L K J I H G F E D C B A

PRESUPUESTO 2002
MANO DE OBRA

PLANTILLA EN MANO DE OBRA, SALARIOS,
PRESTACIONES E IMPUESTOS.

	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
PLANTILLA ACTUAL (No. DE OBREROS)	0	0	0	0	0	0
NUUEVAS CONTRATACIONES	0	0	0	0	0	0
BAJAS EN EL EJERCICIO	0	0	0	0	0	0
TOTAL TRABAJADORES	0	0	0	0	0	0
SALARIOS ACTUAL PROMEDIO MENSUAL	0	0	0	0	0	0
SALARIOS NUEVAS CONTRATACIONES	0	0	0	0	0	0
SALARIOS BAJAS	0	0	0	0	0	0
TOTAL SALARIOS	0	0	0	0	0	0
TIEMPO EXTRA (ESTIMADO 14%)	0	0	0	0	0	0
TIEMPO A DESTAJO	0	0	0	0	0	0
VACACIONES	0	0	0	0	0	0
PRIMA VACACIONAL	0	0	0	0	0	0
PRIMA DOMINICAL (ESTIMADA)	0	0	0	0	0	0
AGUINALDO= (SUEL MENS/30*20)	0	0	0	0	0	0
PRIMA ANTIG. 12 DIAS (EN BAJAS)	0	0	0	0	0	0
INDEMNIZACIONES ESTIMADA	0	0	0	0	0	0
OTROS PRESTACIONES EXTRAORDINARIAS	0	0	0	0	0	0
GRATIFICACIONES (SEGUROS)	0	0	0	0	0	0
PREMIOS DE ASISTENCIA	0	0	0	0	0	0
FONDO DE AHORRO (SUEL MENS. x 13%)	0	0	0	0	0	0
PREMIO DE PUNTUALIDAD	0	0	0	0	0	0
PREMIO DE PRODUCTIVIDAD	0	0	0	0	0	0
BONO DE PRODUCTIVIDAD	0	0	0	0	0	0
1% RRH	0	0	0	0	0	0
GRATIFICACIONES POR RETIRO	0	0	0	0	0	0
BONO PTU	0	0	0	0	0	0
TOTAL SUELDOS Y PREST. (C)	0	0	0	0	0	0
IMPUESTOS	0	0	0	0	0	0
AFORE	0	0	0	0	0	0
5% INFONAVIT SBCTA (1,6,7,8,11,15,16) x (5%)	0	0	0	0	0	0
IMSS SBCTA (1,3,4,5,7,8,11,12,15,16) x (19,06%) INV Y CENS.	0	0	0	0	0	0
SAR 2% SBCTAS (1,3,4,6,7,8,11,12,15,16) x (2%)	0	0	0	0	0	0
TOTAL IMP. SINOMINAS (D)	0	0	0	0	0	0
TOTAL MANO DE OBRA	0	0	0	0	0	0

GERENCIA:
ELABORO:
FECHA:

PRESUPUESTO 2002
SUELDOS
GASTOS DE FABRICACION
PLANTILLA EN MANO DE OBRA, SALARIOS,
PRESTACIONES E IMPUESTOS.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
TOTAL SUELDOS DE GASTOS DE FABRICACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

0
0
PRESUPUESTO 2002
GASTOS DE FABRICACION
ESTIMACION DE GASTOS

GERENCIA:
ELABORO:
FECHA:

CONCEPTO	GASTOS IMPORTE												TOTAL
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
ACUMULADO A MENSUAL HISTORICO SEPT. 2000	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
TOTAL PREVISION SOCIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL GASTOS DE VIAJE													
TOTAL OTROS IMPUESTOS Y DERECHOS													

TOTAL DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

TOTAL ARRENDAMIENTOS

TOTAL PAPELERIA Y ARTS DE ESCRITORIO

TOTAL LUZ TELEFONO, CORREOS Y TRANS

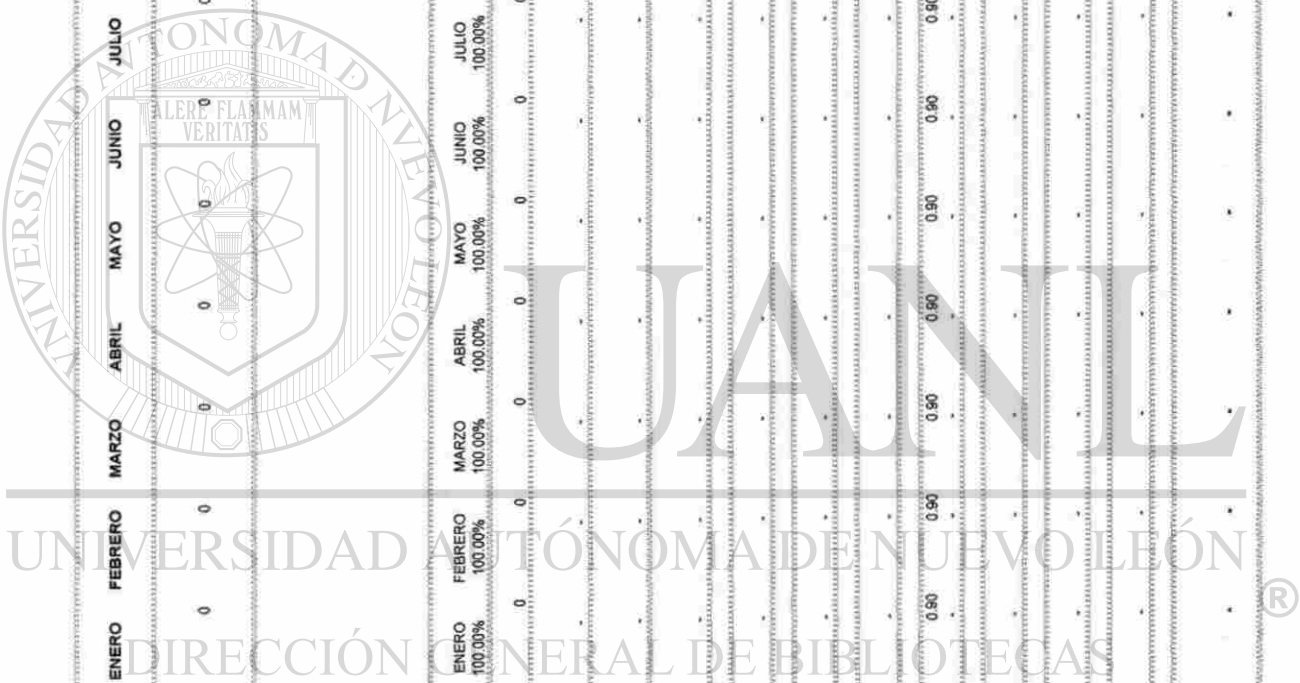
TOTAL GOTOS DE MANTENIMIENTO

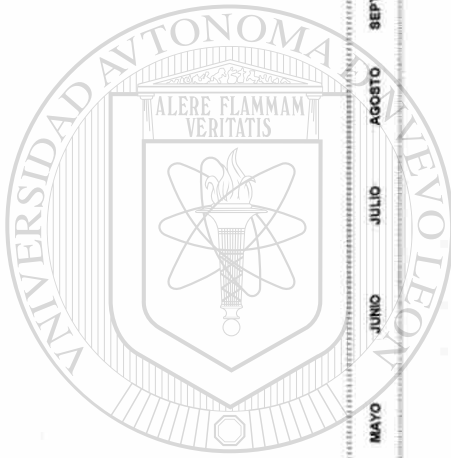
TOTAL SEGUROS Y FIANZAS

TOTAL ASEO Y LIMPIEZA

TOTAL VARIOS

TOTAL GASTOS DE FABRICACION





UANL

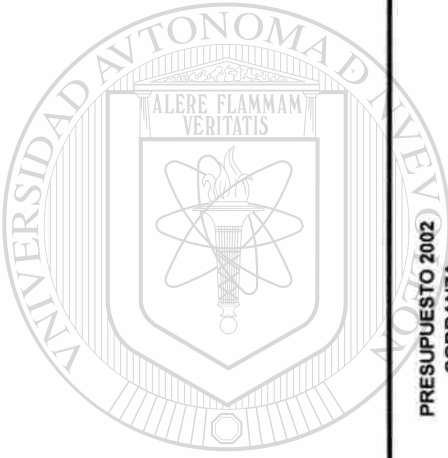
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL GLOBAL	%
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO PARA EL EJERCICIO 2002														
VENTAS NETAS EN KILOS														
TOTAL DE KILOS VENDIDOS														
TOTAL DE PIEZAS VENDIDAS														
IMPORTE TOTAL DE VENTAS EN PESOS														
COSTO DE VENTAS														
Materia prima														
Mano de obra														
Materia prima GLOBAL														
Desperdicio (%)														
Mano de obra GLOBAL														
GASTOS DE FABRICACION														
UTILIDAD BRUTA														
GASTOS DE OPERACIÓN														
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION														
TOTAL GASTOS DE DISTRIBUCION														
TOTAL GASTOS DE VENTAS														
UTILIDAD DE OPERACION														
GASTOS FINANCIEROS														
PRODUCTOS FINANCIEROS														
UTILIDAD DESPUES DE GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS														
OTROS GASTOS														
OTROS PRODUCTOS														
UTILIDAD NETA														
RESULTADO ANTES DE I.S.R. Y P.T.U.														
PROVISION P.T.U.														
PROVISION I.S.R.														
RESULTADO DEL EJERCICIO														
RESULTADO DEL EJERCICIO ACUMULADO														
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS														
COSTO POR KILO PRODUCCION														

®

COBRANZA



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PRESUPUESTO 2002 COBRANZA												
CONCEPTO	JAN	FEB	MAR	APR	MAY	JUN	JUL	AUG	SEP	OCT	NOV	DEC
VENTAS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
VENTAS ANT. Y CAE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CARTERA AL INICIO DE MES	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
COBRANZA DE CARTERA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL COBRANZA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL CARTERA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

días del mes

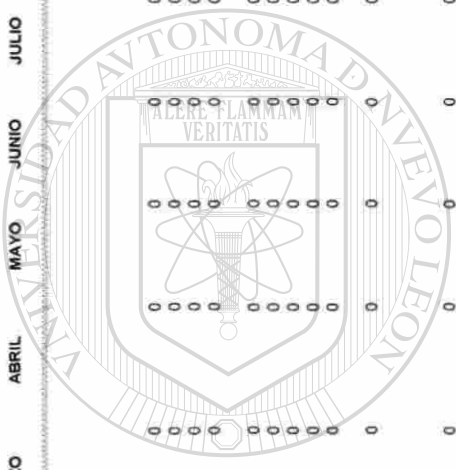
días de cartera

PRESUPUESTO 2001

REAL 2000

UNANL

BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO PARA EL AÑO 2002	SALDOS DICIEMBRE 2001											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ACTIVO												
CIRCULANTE:												
CAJA Y BANCOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BANCOS (SERVICIOS)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CLIENTES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) ESTIMACION PARA CUENTAS INCOBRABLES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INTERCOMPAÑIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ANTICIPO A PROVEEDORES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA ACREDITABLE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA ACREDITABLE CANCELACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IVA A FAVOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUMA DISPONIBLE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OTROS ACTIVOS CIRCULANTES:												
INVERSION DE ACCIONES INTERCOMPAÑIAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INVENTARIOS:												
MATERIA PRIMA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRODUCTOS TERMINADOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRODUCCION EN PROCESO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MERCANCIAS EN TRANSITO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DISMINUCION DE INVENTARIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACTUALIZACION DE INVENTARIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUMA INVENTARIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUMA CIRCULANTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FIJO:												
INMUEBLES PROPIEDAD PLANTA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DEPRECIACION ACUMULADA INMUEBLES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
REVALUACION DE ACTIVO FIJO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DEPRECIACION REVALUADA DE ACTIVO FIJO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUMA FIJO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CARGOS DIFERIDOS:												
INTERESES PAGADOS POR ANTICIPADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GASTOS AMORTIZABLES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ACTUALIZACION DE GASTOS AMORTIZABLES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ANTICIPOS DE IMPUESTOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PATENTES Y MARCAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DEPOSITOS EN GARANTIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PAGOS ANTICIPADOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ANTICIPO A PROVEEDORES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUMA DIFERIDO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

