

308908  
3  
201



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA

LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION  
PARA LA EMISION DE POLITICAS DE  
CONTROL INTERNO EN EL INICIO DE  
OPERACIONES DE UNA EMPRESA DE  
TRANSPORTE.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA

PRESENTA  
MARIA EUGENIA AYALA APUD

DIRECTOR DE TESIS  
ING. Y C.P. DAVID THIERRY CAMARGO

MEXICO, D.F.

1998

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

269042



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## GRACIAS

A Dios por todo lo generoso que ha sido

A mis padres por su gran apoyo , cariño y comprensión

A mis hermanos

Rosa María

Eduardo

Jorge

Alejandro

Por ser un ejemplo a seguir

A Fernando, por todo su apoyo y por ser una persona muy especial

Al C.P. Claudio Manuel Rivas Cuevas, por toda su ayuda, mil gracias.

Con un especial agradecimiento al

Ing y C.P. David Thierry Camargo

C.P. Manuel Suarez

C.P. Héctor Argaez

C.P. Francisco García Naranjo

A todos mis amigos de la UP

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
--------------	---

## CAPÍTULO I

### ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1 Concepto de administración	3
1.2 Proceso Administrativo	4
1.2.1 Planeación	4
1.2.2 Organización	4
1.2.3 Dirección	5
1.2.4 Control	6

## CAPÍTULO II

### PLANEACIÓN

2.1 Principios básicos de la planeación	8
2.2 Importancia de la planeación	8
2.3 Etapas de la planeación	9

2.4	Ventajas y Limitaciones de la planeación	11
2.5	Políticas	17
2.5.1	Definición	17
2.5.2	Características	18
2.6	Procedimientos	18
2.6.1	Características	19

### CAPÍTULO III

#### CONTROL INTERNO

3.1	Antecedentes del control interno	20
3.2	Definición del control interno	21
3.3	Objetivos del control interno	23
3.4	Importancia del control interno	26
3.4.1	Factores que pueden determinar la importancia del control interno	26
3.5	Control interno administrativo	27
3.6	Control interno contable	27
3.7	Elementos del control interno	28
3.8	Limitaciones de un sistema de control interno	30

## CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO	32
CONCLUSIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	64
ANEXO	66

## INTRODUCCIÓN

La administración es considerada una ciencia, cuyos elementos al unirse, van estableciendo el campo de acción a seguir, de un empresa para obtener los resultados planeados al inicio de su operación.

La contabilidad es quien refleja a través de un adecuado sistema de control interno, si ese campo de acción se está llevando a cabo para alcanzar los objetivos establecidos por la administración.

La planeación es un elemento de vital importancia, ya que si no se planea, no se pueden analizar los resultados obtenidos en la operación.

La planeación establece objetivos y metas a cumplir.

Una adecuada planeación permite traer al presente el futuro, puede situar a la empresa en diferentes escenarios, para analizar las posibles circunstancias en que se puede ver envuelta la empresa y facilitar la toma de decisiones.

En la actualidad para poder establecer una empresa, se deben tener presente conceptos contable-administrativos, ya que de ello depende el poder desarrollarse en un entorno competitivo.

Al implantar un sistema de control interno de una organización, se obtiene una eficiencia en las operaciones, ya que existen elementos necesarios para conocer si se están logrando los objetivos esperados, además que se puede obtener información veraz y oportuna, para la toma de decisiones.

Además que al establecer el control interno la adhesión a las políticas de la empresa será mayor debido a que los empleados conocerán las mismas y por tanto, llevarán a cabo sus actividades guiados por éstas.

La administración juega un papel importante, ya que muestra los elementos necesarios para planear, organizar, integrar, dirigir y controlar un negocio.

La contabilidad como instrumento de control dentro de la empresa, permite obtener información veraz y oportuna en cualquier momento.

El control interno tiene como principales objetivos salvaguardar los activos de un negocio, la obtención de información veraz, confiable y oportuna, la adhesión de los empleados a las políticas emitidas por la administración y por tanto, la eficiencia de la operación.

# CAPÍTULO I

## ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

### 1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

*Origen:* La palabra administración proviene de *ad* y de *mistrare* que, conjuntamente significan "servir", es decir, se considera a la administración como servidora de otras ciencias, tales como Economía, Política y Derecho.

La acción administrativa viene a ser la acción de dirigir a otros hombres; por lo tanto, es una función de carácter social y una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas de esfuerzo corporativo a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes.

Por lo tanto, podemos decir que la administración, es el proceso por medio del cual el hombre puede planear, organizar, dirigir y controlar diversas actividades en las diversas instituciones de la sociedad para lograr determinados objetivos mediante el uso de seres humanos y otros recursos.

## 1.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

### ELEMENTOS

#### 1.2.1 PLANEACIÓN:

Es la función primera del proceso administrativo y comprende la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas, así como la elaboración y selección de diversas alternativas, relacionadas con la operación de una empresa o de una sección de ella tomando en cuenta siempre las condiciones del medio en que se activa y la necesidad de la colaboración de los subordinados; se puede considerar que la planeación consiste en determinar por adelantado lo que se va a hacer y cómo se va a hacer.

La planeación comprende seleccionar misiones y objetivos así como las acciones para alcanzarlos; se requiere tomar decisiones, seleccionar entre cursos de acción futuros; alternativos. Los planes proporcionan un enfoque racional a objetivos preseleccionados. En la planeación también está implícita la innovación administrativa.

La planeación y el control son inseparables, la planeación proporciona los estándares de control.

#### 1.2.2 ORGANIZACIÓN:

Es una función básica del proceso administrativo que consiste en crear la estructura más adecuada para realizar el bien común de una empresa o institución, mediante el esfuerzo coordinado de un grupo de personas.

La organización reúne todos los recursos básicos en forma ordenada y acomoda a las personas en un esquema aceptable para que puedan desempeñar las actividades requeridas.

Las personas que trabajan juntas en grupos para lograr alguna meta deben tener roles que desempeñar, que son definidos y estructurados por alguien que quiere tener la seguridad de que las personas hacen aportaciones en una forma específica al esfuerzo del grupo. El concepto de un "rol" implica que las personas tienen un propósito u objetivo definido, conocen cómo su objetivo de trabajo se adapta al esfuerzo del grupo y tienen la autoridad, las herramientas y la información necesarias para cumplir con la tarea.

La organización es aquella parte de la administración que establece una estructura intencional de roles que deben cumplir las personas en una organización.

El propósito de una estructura organizacional es ayudar a crear un ambiente para el desempeño humano. Por lo tanto es una herramienta de la administración, y no un fin en sí misma. Aunque la estructura tiene que definir las tareas a realizar, los papeles establecidos en esta forma se tienen que diseñar también de acuerdo con las capacidades y las motivaciones de las personas disponibles.

### 1.2.3 DIRECCIÓN:

Varios autores consideran a la dirección como la función más importante del proceso administrativo, ya que en ella se conjugan las demás funciones, por lo tanto la administración es la función del proceso administrativo que se encarga de la ejecución de las actividades de la empresa, a través de los subordinados, de tal manera que permita lograr los objetivos previamente determinados en la planeación y dentro de la estructura de organización más adecuada. Para que esta función se lleve a cabo debe existir una integración del elemento humano, para aprovechar al máximo la energía, el entusiasmo y las aptitudes de todo el personal.

Dirección es influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona predominantemente con el aspecto interpersonal de la administración.

El liderazgo implica seguidores y las personas tienden a seguir a quienes ofrecen un medio de satisfacer sus propias necesidades y deseos, es comprensible que la dirección incluya motivación, estilo, enfoque de liderazgo y comunicación.

Con frecuencia se piensa que la administración y el liderazgo son la misma cosa. La administración incluye realizar una planeación cuidadosa, establecer una estructura organizacional que ayudará a las personas a lograr los planes y cubrir la estructura de la organización.

La dirección se define como el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.

#### 1.2.4 CONTROL:

Es la función última del proceso administrativo; consiste en asegurarse que las operaciones que se realizan se encuentren cumpliendo con los planes y objetivos previamente determinados. El control incluye la vigilancia activa de una operación para mantenerla dentro de los límites definidos, y tiene carácter también de vigilancia en las otras tres funciones fundamentales de la administración. Ayuda a asegurar que lo que se ha planeado se ejecute.

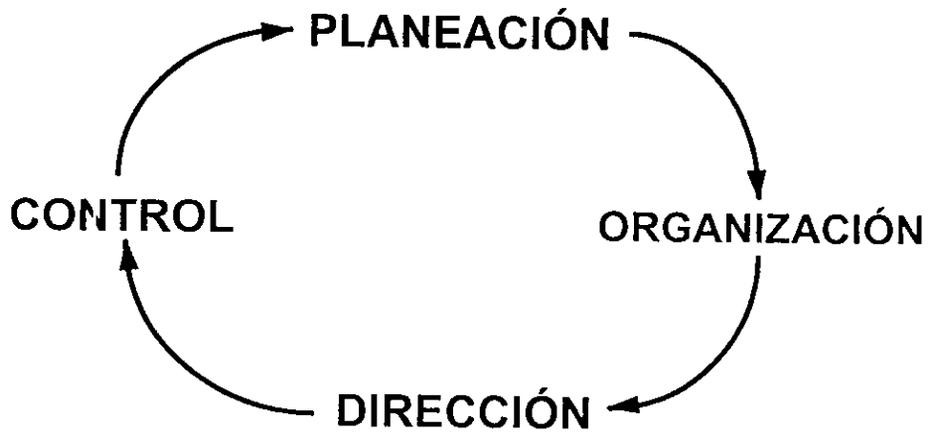
Se puede considerar que el control está formado por un mecanismo que descubre y corrige las variaciones importantes entre los resultados obtenidos y las actividades planeadas.

El control es la medición y corrección de las actividades de los ejecutivos y subordinados para asegurar que los acontecimientos estén de acuerdo con los planes. Mide el desempeño contra metas y planes, muestra cuando existen desviaciones negativas y, al poner en marcha acciones para corregir las desviaciones, ayuda a asegurar el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación tiene que preceder al control, los planes no se logran por sí solos.

Las actividades de control, por lo general, se relacionan con la medición del cumplimiento. Los resultados se controlan verificando lo que hace la gente.

La tarea de los controles es hacer que los planes tengan éxito; naturalmente que al hacerlo los controles tienen que reflejar planes y la planeación tiene que ser previa al control.

# PROCESO ADMINISTRATIVO



## CAPÍTULO II

### PLANEACIÓN

#### 2.1 PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN

*Principio de la planeación:* Para alcanzar un objetivo en la forma más efectiva, la planeación debe tener lugar antes que la ejecución o que el esfuerzo físico.

*Principio de la precisión:* Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

*Principio de la flexibilidad:* Al elaborar un plan, debe existir siempre la posibilidad de adaptar cambios cuando las necesidades así lo requieran, pudiendo volver a su dirección inicial.

*Principio de la unidad:* Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe un solo plan general

#### 2.2 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

La función de planeación se basa en cuatro importantes metas:

1. *Reducir la incertidumbre y el cambio:* La incertidumbre y el cambio hacen de la planeación una necesidad, el administrador no puede establecer su meta y dejar las cosas así ya que el futuro es incierto, y cuanto más hacia el futuro deban estimarse los resultados de una decisión, menos certeza habrá. Aún cuando el futuro sea bastante cierto, se requiere la planeación.

Se debe de seleccionar la mejor forma de realizar una tarea, bajo condiciones de certeza, tomando como base los hechos conocidos para alcanzar el resultado que deseamos con un costo mínimo.

2. *Fijar la atención en los objetivos.* Debido a que toda planeación está dirigida hacia el logro de los objetivos empresariales. Los administradores son forzados, a través de la planeación, a considerar el futuro y aún la necesidad periódica de revisar y ampliar los planes con el interés de alcanzar sus objetivos.
3. *Propiciar una operación económica.* La planeación minimiza los costos, debido al acento que pone sobre la eficiencia de operación y la consistencia. El beneficio económico y el ahorro que se obtiene gracias a la planeación se ve sólo al nivel de producción.

Aunque cada administrador ve la economía, imperativa de la planeación al nivel de la producción, los planes, de igual o mayor importancia en otras áreas, son algunas veces dejados al azar o a una gran discreción individual.

4. *Facilitar el control.* Los administradores no pueden verificar los logros de sus subordinados si no tiene metas planeadas, para poder medir los logros alcanzados. No hay forma de evaluar el control si no se dispone de planes que puedan ser usados como normas, al igual que la planeación debe estar enfocada hacia el futuro.

### 2.3 ETAPAS DE LA PLANEACIÓN

Los principales pasos de la planeación son siete:

1. *Estar conscientes de la oportunidad:* El estar consciente de la oportunidad es el punto de partida de la planeación. Incluye un vistazo preliminar a las posibles oportunidades futuras y a la habilidad para verlas clara y completamente, se requiere de un conocimiento para apreciar dónde estamos situados analizando nuestros puntos fuertes y débiles. La formulación de objetivos realistas depende de estar consciente de estos puntos, la planeación requiere de un diagnóstico realista de la situación de oportunidad.

2. **Establecimiento de objetivos:** El segundo paso al planear es establecer los objetivos para toda la organización, y posteriormente para cada unidad subordinada.

Al especificar los objetivos, los resultados esperados indican los puntos finales de lo que se ha de hacer, dónde se ha de situar el interés primordial, qué es lo que ha de lograrse a través de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas.

3. **Formulación de premisas:** Un tercer paso lógico de la planeación es establecer, las premisas críticas del proceso. Éstas son datos pronosticados de naturaleza rec.l, políticas básicas aplicables y planes existentes en la organización.

Las premisas son entonces, suposiciones de la planeación; este paso conduce a uno de los principios más importantes de la planeación.

Cuanto mayor sea el número de individuos encargados de la planeación que entienden y están de acuerdo en utilizar premisas coherentes, más coordinada será la planeación.

El establecimiento de pronósticos es importante en la formulación de premisas: ¿Qué tipo de mercados existen?, ¿Qué cantidad de ventas?, ¿Qué precios?, ¿Qué productos?, ¿Qué costos?, ¿Qué nivel de salarios?, ¿Qué política de dividendos?, ¿Qué medio ambiente político, social, etc.?. La falta de coordinación en los planes, puede ser bastante costosa, debido a que se utilizan criterios diferentes, por lo tanto para que se logre una buena planeación debe existir un acuerdo sobre el uso de premisas consistentes.

4. **Determinación y Evaluación de cursos alternativos:** El siguiente paso en la planeación es buscar y examinar cursos alternativos de acción para posteriormente evaluarlos, especialmente aquellos que no son evidentes de inmediato, rara vez existe un plan para el cual no hay un número de alternativas razonables, y con frecuencia una alternativa que no es obvia resulta la mejor. El problema más común no es encontrar alternativas, sino reducir el número de ellas, de modo que se pueden analizar y evaluar las más prometedoras, para lograr esto nos auxiliamos de las matemáticas a través del proceso de aproximación para seleccionar y evaluar las alternativas que prometen ser más fructíferas y eliminar las menos prometedoras.

5. *Selección de un curso:* El quinto paso de la planeación, es la selección de un curso de acción, es en él que se adopta el plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis de cursos alternativos pondrá de manifiesto que dos o más cursos son aconsejables y el administrador puede decidir seguir varios en vez del mejor de ellos.
6. *Formulación de planes derivados:* Los planes derivados sirven para dar apoyo al plan básico ya que invariablemente después de que se toma una decisión surgen éstos como complemento del proceso de la planeación.
7. *Expresión numérica de los planes a través de presupuestos:* Después de que las decisiones han sido tomadas y los planes han quedado establecidos, el paso final para darles significado, es convertirlos en presupuestos para darles un lenguaje numérico.

Si se realizan adecuadamente, los presupuestos pueden convertirse en un medio para consolidar los diversos planes y también en normas de calidad contra las cuales puede medirse el progreso de la planeación.

## 2.4 VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LA PLANEACIÓN

### VENTAJAS:

1. *Contribuye a actividades ordenadas y con propósito:* Todos los esfuerzos están apuntados hacia los resultados y se logra una secuencia efectiva de tales esfuerzos. El trabajo no productivo se minimiza, la planeación diferencia entre la acción y el logro.
2. *Señala la necesidad de cambios futuros:* La planeación ayuda a visualizar las posibilidades futuras y a evaluar nuevos campos futuros para una posible participación en ellos.

Capacita al administrador a evitar la tendencia a dejar que las cosas "sigan su curso", y a ver las cosas como podrían ser, no como son. Un administrador puede estar alerta a las oportunidades mediante la planeación.

3. *Responde a la pregunta ¿ Qué pasa sí ?*: Tal pregunta permite al administrador ver a través de una complejidad de variables que afectan a la acción que decida emprender. Se pueden construir modelos, utilizar computadoras para procesar las respuestas a diferentes preguntas, o puede emplearse la intuición y varios "estudios de la situación".
4. *Proporciona una base para el control*. El control, se ejecuta para cerciorarse de que en la planeación se determinan los límites de tiempo para la iniciación y término de cada actividad, se promueve la fijación de estándares de desempeño y se fijan los gastos máximos. Esto sirve como base para el control, se está demostrando que no puede implementarse determinado plan, entonces ese plan debe modificarse para proporcionar otro que pueda implementarse.
5. *Fomenta el logro*: El hecho de formular un plan proporciona al planeador la orientación y el impulso para el logro. La planeación reduce las actividades al azar, la sobreposición innecesaria de los esfuerzos y las acciones impertinentes.
6. *Obliga a la visualización de un todo*: Esta forma de abarcar es valiosa, pues capacita al administrador a ver relaciones de importancia, a obtener una comprensión más plena de cada actividad, y a valorar las bases sobre las cuales están apoyadas sus acciones administrativas.
7. *Aumenta y equilibra la utilización de las instalaciones*: Muchos administradores señalan que la planeación proporciona una mayor utilización de las instalaciones disponibles en una empresa. Para cualquier periodo dado que se hace el mejor uso posible de lo que se tiene. Asimismo, las actividades están equilibradas tanto en cantidad como en oportunidad, asegurando así el apoyo entre ellas. El resultado es que se hace el mejor uso posible de las instalaciones de que se dispone.
8. *Ayuda al administrador a ganar status*: La planeación adecuada ayuda al administrador a proporcionar una dirección confiada y agresiva, lo capacita a administrar sus asuntos a la mano en vez de permitir que los asuntos se diluyan y nieguen sus esfuerzos. Según el punto de vista de algunos administradores, la planeación es un enfoque organizado pero los problemas son futuros.

## LIMITACIONES

1. *La planeación está limitada por la precisión de la información y por los hechos futuros:* La utilidad de un plan está afectado tanto por la corrección presente como por la futura de las suposiciones que se utilizaron al formular el plan con respecto al futuro.

Los planes deben ser valuados a la luz de las operaciones en curso, y la utilidad de cualquier plan basado en predicciones no confiables está abierta a dudas.

2. *La planeación cuesta demasiado:* Existen quienes argumentan contra la planeación, diciendo que el costo del trabajo de planeación excede su contribución real. Creen que el dinero se puede gastar mejor en la ejecución real del trabajo físico que en lo que debe hacerse.

Los gastos de la planeación pueden ser elevados pero, la planeación debe justificar su existencia; y la cantidad y extensión de las actividades de planeación deber estar de acuerdo con las circunstancias individuales.

3. *La planeación tiene barreras psicológicas:* Una barrera que prevalece es, que la gente tiene más interés por el presente que por el futuro. El presente es más deseable y es cierto.

El futuro significa cambios y ajustes a nuevas situaciones y condiciones, creen que la planeación tiende a acelerar los cambios.

4. *La planeación ahoga la iniciativa:* Algunos creen que la planeación obliga a los administradores a adoptar una forma rígida de ejecutar su trabajo.

Si se alejan de estas rigideces pueden tender a que el trabajo administrativo sea más difícil de lo necesario, en vez de ayudar, en realidad obstaculiza; existen elementos de verdad en estos argumentos, pero como ya se dijo, los planes más efectivos proporcionan cierto grado de elasticidad y de interpretación en su aplicación.

Si cada detalle es cuidadosamente planeado y explicado, la situación puede ser tal que se considere necesaria una planeación minuciosa.

5. *La planeación demora las acciones:* Las emergencias y las situaciones difíciles no usuales demandan decisiones rápidas. La acción se necesita ahora, no puede dedicarse un tiempo valioso para meditar sobre la situación, ni tampoco puede diseñarse un plan.

Pero en todos los casos es conveniente un mínimo de planeación pues como se indicó antes, la actividad no significa necesariamente un logro útil.

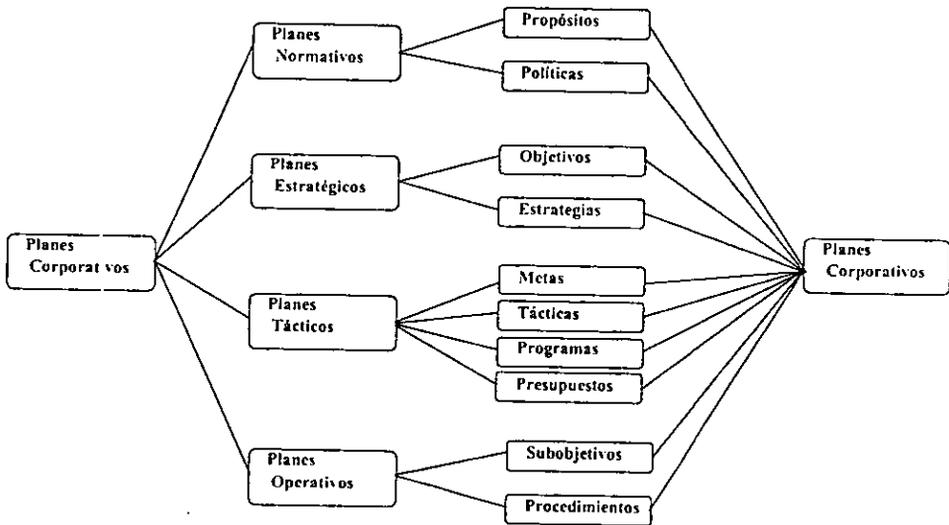
Es difícil iniciar un curso de acción sin dar cierta atención a los que son los resultados deseados, cómo lograrlos mejor con las instalaciones disponibles y las consecuencias probables del curso de acción adoptado.

6. *Los que planean exageran la planeación:* Algunos críticos manifiestan que los que hacen la planeación tienden a exagerar su contribución, esto está evidenciado por la preparación de informes e instrucciones elaborados más allá de la necesidad práctica y del rechazo a correr riesgos obligatorios para su trabajo administrativo, intentando en vez de ello, mediante la planeación, eliminar todos los riesgos.

Se gasta tiempo y dinero excesivos al procurarse información y al tratar de que todo encaje en un plan nítido y compacto. En igual forma, al parecer, se practican interminables seguimientos de resultados. En esencia, falta un reconocimiento realista de que ejecutar el trabajo por medios razonables es fundamental para el propósito del administrador.

7. *La planeación tiene un valor práctico limitado:* Algunos alegan que la planeación no sólo es teórica, sino que otros medios son más prácticos, por ejemplo: creen que se obtienen resultados efectivos mediante una operación de tipo " salir del paso " en el cual se ataca a cada situación cuando y como parezca pertinente al problema inmediato; asimismo, observan que la planeación resulta en muy pocos planes que se siguen en forma consistente y exclusiva para las necesidades específicas.

ÁMBITO DE COBERTURA DE LA PLANEACIÓN CORPORATIVA Y SU  
CONVERGENCIA EN LOS PLANES FINANCIEROS



## PLANES NORMATIVOS

- Definen los ideales institucionales.
- Los responsables encargados de estos planes son los miembros de la alta gerencia.

## PLANES ESTRATEGICOS

- El horizonte del plan es a largo plazo.
- Hace un seguimiento permanente al ámbito externo de la empresa.
- Se enfoca a las actividades más trascendentes de la empresa.
- Las premisas del plan, se adecuan continuamente, de acuerdo a los acontecimientos internos y externos.
- El manejo del factor incertidumbre desempeña un papel importante en el proceso de elaboración de los planes.
- El plan estratégico se orienta a corto plazo cuando la relevancia de una situación determinada, afecta integralmente la marcha de la empresa.
- El proceso de planeación se realiza consistentemente, pero también se desarrolla a la luz de riesgos, oportunidades y amenazas.
- Los participantes en la elaboración del plan estratégico son miembros del primer nivel directivo.

## PLANES TÁCTICOS

- Contemplan el mediano plazo.
- Finanzas, producción y mercadotecnia son las áreas funcionales a las cuales se orientan.
- El conjunto de planes tácticos constituye el soporte de un plan estratégico.
- Los encargados de estos planes son los responsables de cada área funcional.

## PLANES OPERATIVOS

- Estos planes son a corto plazo.
- Guardan estrecha interrelación con un plan táctico.

## PLANES CONTINGENTES

- Este tipo de planes se elaboran considerando la posible ocurrencia de uno o varios eventos en el medio ambiente externo de la empresa que alteren significativamente los objetivos y/o estrategias del plan estratégico.

El plan contingente viene a ser un posible sustituto del plan estratégico, en la actualidad los planes contingentes consecuencia de la inestabilidad ambiental se desarrollan en gran magnitud dentro del ámbito de las actividades corporativas

## 2.5 POLÍTICAS

### 2.5.1 DEFINICIÓN

Las políticas precisan a los objetivos formando criterios y proporcionando orientación a todos los integrantes de la empresa. Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y se debe asegurar que sean congruentes con los objetivos, contribuyendo a su cumplimiento.

Las políticas ayudan a decidir cuestiones antes de que se conviertan en problemas, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente y unifican otros planes, con lo cual permiten a los gerentes delegar autoridad y mantener así control sobre lo que hacen los subordinados.

Las políticas existen comúnmente en todos los niveles de la organización.

Deben de existir cuantas políticas sean necesarias para alcanzar los objetivos de una manera eficiente, tomando en cuenta que todos los empleados de la empresa deben respetarlas y cumplirlas.

## 2.5.2 CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS POLÍTICAS.

Las políticas deben ser:

- De carácter general o particular.
- Obligatorias.
- Oportunas.
- De fácil comprensión e interpretación.
- Flexibles.
- Formuladas de tal manera que no exista duplicidad.
- Por escrito y difundidas en forma adecuada.

Después de las políticas viene la definición de los procedimientos que se llevan a cabo en una entidad, donde se tomarán en cuenta los objetivos y las políticas previamente definidas por la dirección.

## 2.6 PROCEDIMIENTOS

Apoyándose en los objetivos y políticas, tratan de indicar y normar en forma más concreta los criterios de actuar de cada uno de los integrantes de la empresa. Un procedimiento proporciona una guía más específica y más restringida que una política para una determinada acción.

Además los procedimientos deben estar en cualquier parte de la organización, ya que debe existir un control más estricto dentro de la misma.

### 2.6.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos deben ser:

- Elaborados por escrito.
- Claros y comprensibles.
- Flexibles.
- Coordinados entre sí.
- Basados en los objetivos y políticas.
- Realizados de tal forma que se indique por qué se aplican y su importancia.
- Ahorro de trabajo y tiempo.

## CAPÍTULO III

### CONTROL INTERNO

#### 3.1 ANTECEDENTES

En la Grecia Clásica la sociedad estaba constituida por cientos de personas, las cuales se integraban en distintos tipos de clases sociales: los jefes, guerreros, sacerdotes y esclavos. Todos trabajaban de manera mancomunada para realizar una producción de autoconsumo.

En relación al comercio, la primera manifestación es el trueque, que es un intercambio de mercancías, en este intercambio se establecía un control de lo que se tenía, y de lo que se intercambiaba.

El comercio se fue desarrollando a medida que los medios de transporte cambiaban, convirtiéndose el comercio en una actividad muy importante.

Hasta el siglo XIV no se tiene conocimiento de que alguna empresa haya llevado algún sistema de registro metódico o un sistema de contabilidad.

Es posible que en épocas anteriores se hayan elaborado registros aislados, pero la relativa reciente introducción de papel, el corto uso del crédito y la incipiente utilización de los números arábigos, fueron elementos favorables para el desarrollo de la contabilidad.

En 1795 Edmon Lagrange publicó en París un tratado de teneduría de libros, en donde recomendaba un Diario Mayor a columnas, siendo éste el precursor de los sistemas "abulares".

La creciente evolución de la economía de nuestro país ha tenido como resultado el desarrollo de las empresas, donde se ha manifestado la necesidad de contar con un conjunto de técnicas que permitan desarrollar con éxito las labores administrativas.

Tiempo atrás los problemas de tipo administrativo eran fáciles de detectar ya que el dueño del negocio intervenía en todo momento en la operación, gracias a esto él mismo controlaba las operaciones, y estaba en condiciones de detectar un error y poder intervenir a tiempo.

Fue a finales del siglo pasado cuando por el inicio del desarrollo industrial se hizo presente por primera vez la necesidad del control en los negocios.

De aquí surge la necesidad de hacer estudios previos para el establecimiento de una empresa, con el objeto de implementar un plan de acción que dirija a la empresa hacia su máximo rendimiento, mitigando lo más posible el riesgo.

El control está íntimamente relacionado con el estudio de la organización y administración de los negocios.

El control interno tiende a afirmar los objetivos del sistema de contabilidad, con el fin de que la administración pueda ejercer su función de la manera más eficaz posible y sea aumentada la productividad dentro de la empresa.

### 3.2 DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO

"El sistema de control interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de los datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas". *José A. Schuster.*

"El control interno implica que los libros y métodos de contabilidad, así como la organización en general de una empresa, estén de tal manera establecidos, que ninguna parte de las cuentas o procedimientos se encuentre bajo el control independiente y absoluto de una sola persona; sino por el contrario, el trabajo de un empleado es complementario del hecho por otro y que se hace una auditoría continua de los detalles del negocio". *Robert H. Montgomery.*

"Un sistema de control interno puede definirse como la coordinación del sistema de contabilidad y de sus procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo de un empleado, llevando a cabo sus labores delineadas en forma independiente, compruebe continuamente el trabajo de otro empleado, hasta que pueda determinar un punto que pueda involucrar la posibilidad de fraude". *George E. Bennett.*

"El método adecuado para el control interno debe facilitar una distribución apropiada de las funciones del personal, de manera que el trabajo de cada empleado pueda coordinarse y comprobarse con el trabajo de otros empleados". *R. Velasco*

De acuerdo al libro de Normas y Procedimientos de Auditoría, emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en el boletín 3050 de la 17a edición, define al control interno de la siguiente manera:

"El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración." *I.M.C.P.*

En resumen: El control interno es un sistema que está ligado directamente a la administración y a la contabilidad teniendo como finalidad la creación de una interdependencia tanto personal como departamental, con objeto de controlar en forma efectiva y precisa las operaciones que realiza la empresa, detectar a tiempo las posibles deficiencias o desviaciones en los procedimientos en las diferentes áreas y proteger efectivamente el patrimonio de la misma.

Es indispensable que exista una coordinación en el sistema de contabilidad, ya que los registros contables son el reflejo de la operación de una empresa.

Es muy importante que el sistema de control interno adoptado por una empresa se adapte a sus necesidades, y no se aplique por similitud con alguna otra, que los registros sean sencillos a la vez que contengan todos los datos necesarios y que dichos registros permitan por su conocimiento y distribución adecuada, evitar que otras personas efectúen igual o similar trabajo.

Debe existir un sistema de comunicación adecuado de manera que las órdenes no tengan que escalar altos niveles jerárquicos para luego descender por ellos hasta quienes deban ejecutarlas.

El sistema de control interno está encaminado a vigilar de una manera directa que las políticas prescritas por la administración se observen en forma adecuada, otorgando cierta flexibilidad cuando se estime conveniente, para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.

### 3.3 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Los objetivos del control interno son amplios, abarcando funciones administrativas, financieras, contables y la responsabilidad de comprobar la exactitud de las cifras contables. Esto centraliza la atención en un concepto más reducido del control interno que podría denominarse control y comprobación contables internos.

El control interno existe en todos los niveles de la empresa y no está centralizado en ningún punto.

Los principales objetivos del control interno son los siguientes:

- Obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.
- Promoción de eficiencia dentro de la operación.
- Salvaguarda de los activos.
- Adhesión de las políticas prescritas por la administración de la empresa.

*Obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna:* La información es una de las principales bases para la fijación de políticas o toma de decisiones, mismas que afectarán el desarrollo de la empresa, si no existe un control apropiado no será posible contar con información confiable, veraz y oportuna.

Para poder obtener información, no se requiere únicamente de información contable, se requiere información de otras áreas como son presupuestos, operación ,etc.

La información tiene un tiempo determinado, ya que su utilidad depende del momento en que se presente. De aquí se deriva su característica de oportuna, ya que una información presentada en su momento es muy útil para la toma de decisiones.

La información debe de ser correcta, apegándose lo más posible a la realidad, debiéndose señalar el grado de error probable.

La información debe de coincidir con los hechos, transacciones y eventos efectivamente acontecidos, cuantificados, valuados y presentados en esos informes contables de acuerdo con reglas previamente aceptadas como válidas aplicadas constantemente.

La información no puede ser veraz si no es completa; puesto que tiene que abarcar en términos generales al área destinada y en forma analítica deberá abarcar todos y cada uno de los renglones que así lo requieran.

*Promoción de eficiencia dentro de la operación:* Este objetivo está enfocado a evitar el desperdicio del tiempo y materiales para conseguir una mayor productividad en la empresa.

La eficiencia está basada en los informes que resultan de las operaciones registradas en la contabilidad.

Esto se puede llevar a cabo mediante la adecuada organización de las funciones, es decir, procurando que ninguna función entorpezca a otra función, sino que mediante una buena delineación y coordinación de funciones, la empresa marche adecuadamente para alcanzar los objetivos previamente establecidos.

La información deberá estar encaminada a comparar los resultados obtenidos con los resultados presupuestados, para poder detectar las variaciones existentes. De esta manera se pueden detectar las posibles desviaciones y la manera de corregirlas.

*Salvaguarda de los activos:* Se protegen los activos del negocio mediante las medidas de seguridad que el control interno proporciona, y obtener un control efectivo sobre todos los aspectos primordiales y esenciales para un negocio y la prevención de fraudes para poder localizarlos y cuantificarlos a tiempo.

De esta manera se pueden proteger los bienes de la empresa, evitando gastos innecesarios, vigilando y estudiando adecuadamente los departamentos de la empresa.

El control interno establecerá un sistema preventivo a las irregularidades, que pudieran presentarse, pero es importante considerar que los activos nunca van a estar exentos de alguna irregularidad.

*Adhesión de las políticas prescritas por la administración de la empresa.* Las políticas son un instrumento de control muy importante, ya que son guías de acción mediante las cuales se alcanzan los objetivos.

Al constituirse la empresa se fijan los objetivos para los que fue creada, la dirección establece lineamientos y políticas, para cumplir los objetivos previamente establecidos.

La falta de cumplimiento de las políticas puede repercutir en forma definitiva en la estructura del organismo, lo que hace necesario cumplir con ellas en forma constante, lo que además dará lugar a que las transacciones y operaciones se efectúen metódicamente.

El control interno asegura que las políticas y los procedimientos se cumplan.

### 3.4. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

En los últimos años debido al desarrollo de las empresas, se ha dado mayor importancia al control y conocimiento de las operaciones internas y externas que conciernen a las empresas, haciéndose necesario proyectarlas sobre bases científicas. De ahí la necesidad de estudios económicos y administrativos adecuados, entre ellos el control interno.

El control es una organización, es tan amplio que es necesario clasificarlo en control administrativo y contable.

#### 3.4.1 FACTORES QUE PUEDEN DETERMINAR LA IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO.

Uno de los principales objetivos de la administración es salvaguardar los activos de la empresa, prevenir y descubrir errores y fraudes.

Los estados financieros son formulados con los datos que arroja la contabilidad y se puede garantizar que dichos estados son correctos. La inexistencia de un adecuado sistema de control interno no podrá asegurar que la información obtenida es verídica, en cuanto a que refleja la situación financiera real de la empresa, ya que para esto es necesario que todas las operaciones sean controladas hasta el punto en que se tenga la certeza de que se contabilizaron tal y como se efectuaron.

Uno de los factores que permite a la administración confiar en la veracidad de la información, es un adecuado sistema de control interno.

### 3.5 CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Es el que se encarga de revisar, analizar que los objetivos, políticas, procedimientos, programas y presupuestos se estén llevando a cabo de acuerdo a lo planeado y en caso de que exista alguna desviación o error, tratar de corregirlo.

El control interno administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones y con la adhesión a las políticas establecidas por la dirección.

La revisión del control interno administrativo se relaciona fundamentalmente con la auditoría interna.

### 3.6 CONTROL INTERNO CONTABLE

Consiste en verificar que la información sea veraz, confiable y oportuna de todas aquellas operaciones que se llevan a cabo en una entidad, salvaguardando sus activos, y está diseñado para otorgar seguridad razonable para que:

- Los intercambios sean ejecutados de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la gerencia.
- Los intercambios sean registrados, para permitir la preparación de los estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, y para mantener un adecuado control sobre los activos.
- El acceso a los activos esté sólo permitido mediante una autorización general o específica por parte de la gerencia.
- Los activos registrados sean comparados a intervalos razonables con los activos físicos existentes y se tomen las acciones necesarias respecto a cualquier diferencia.

Hay que considerar que el control interno es un elemento de la administración por medio del cual, se pueden medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes, por ejemplo:

Comparar los planes y políticas establecidos por la dirección de la empresa con los resultados de las operaciones realizadas.

El control interno busca los motivos de las desviaciones y propone las medidas correctivas necesarias, proyectándose a través de una nueva planeación.

La contabilidad como parte integrante del control interno, aparte de registrar e interpretar las transacciones que se realizan, debe ser uno de los instrumentos de control principales con que cuenta la administración para el logro de sus objetivos.

### 3.7 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

#### ORGANIZACIÓN:

Es el elemento de las funciones que son estimadas como necesarias para el logro de los objetivos. Dentro de la organización existen cuatro elementos fundamentales:

*Dirección:* De aquí surge la responsabilidad de establecer políticas y la toma de decisiones.

*Coordinación:* Se refiere a la integración y sincronización de todas las actividades.

*División de labores:* Es la distribución entre las actividades y el personal, especificando las funciones de cada área y de cada empleado.

*Asignación de responsabilidades:* Delegación adecuada de autoridad y responsabilidad.

## PLANEACIÓN Y PROCEDIMIENTO

Se divide en tres grandes ramas:

*Planeación y sistematización:* Se refiere a la existencia de manuales y procedimientos, que contienen las funciones de dirección y coordinación, la división de funciones y la fijación de responsabilidades.

*Registros y formas:* Deben de ser lo suficientemente sencillos para ser comprendidos con claridad por el personal, permitiéndoles el registro exacto y oportuno de los datos con un costo mínimo.

*Informes:* Deberán ser elaborados por personas capacitadas para juzgar, y poder tomar decisiones.

*Características de la información:*

Veraz.

Oportuna

Completa.

Concisa.

## CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

Se debe contar con personal adecuado y capaz, para poder desarrollar los procedimientos, y cumplir los objetivos.

El personal debe tener un entrenamiento, en donde se le infundirá la observancia de los procedimientos establecidos.

Es necesario promover la eficiencia del personal, a través de incentivos y controlando sus actividades.

El personal debe tener una retribución económica adecuada.

Se debe observar la disciplina de los empleados.

## SUPERVISIÓN

Es una actividad propia de la administración, supervisar y vigilar periódicamente el cumplimiento de los procedimientos de control interno, para poder determinar las desviaciones, y hacer las correcciones oportunamente.

## 3.8 LIMITACIONES DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

Ningún sistema de control interno, por más detallado y estructurado que sea, puede por sí solo garantizar el cumplimiento de sus objetivos. Debido a sus limitaciones inherentes, el control interno solamente puede brindar la seguridad razonable de que el objetivo se logre, éstas limitaciones incluyen:

El requisito usual de que un control establecido sea costo-beneficioso. El costo del control no puede ser superior al valor de aquello que está sujeto a control.

La dirección de la mayoría de los controles hacia el tipo de transacciones repetitivas en lugar de excepcionales. Los controles se establecen para transacciones repetitivas y no para situaciones extraordinarias.

El error humano debido al malentendido, descuidos, fatiga.

La potencialidad de una colusión que pueda evadir los controles que dependen de la segregación de funciones.

## CAPÍTULO IV

### CASO PRÁCTICO

#### PROCEDIMIENTOS PARA LA EMISIÓN DE POLÍTICAS GENERALES DE CONTROL INTERNO EN UNA EMPRESA DE TRANSPORTE AL INICIO DE OPERACIONES.

##### POLÍTICAS

La fijación de políticas es competencia exclusiva del Consejo de Administración, los Directores de Área y del Director General de la compañía.

Cada responsable de sistema (Recursos Humanos, Abastecimientos, Comercial, Finanzas, etc.) deberá documentar y mantener debidamente actualizados sus manuales de sistemas y procedimientos administrativos y de usuarios.

Los responsables de la documentación de manuales, deberán investigar, analizar y redactar los sistemas y procedimientos en función a las directrices, principios, esencia y definición de las actividades que proporcionen las áreas usuarias.

Cualquier emisión de manuales o instructivos de políticas y procedimientos administrativos y de usuarios deberá realizarse en los formatos autorizados, esto es:

La carátula de presentación de los manuales tanto administrativos como de usuarios se deberán preparar en el formato de hoja de carátula (anexo 1).

Las políticas y procedimientos administrativos, se deberán preparar en el formato hoja de manual.

Los manuales de usuarios se deberán preparar en el formato hoja de usuario.

La información básica que deberá contener los manuales de políticas y procedimientos será la siguiente:

Índice.

Objetivo.

Alcance.

Glosario de Términos (en caso necesario).

Políticas y/o normas.

Procedimientos.

Métodos (en caso necesario).

Anexos (formatos, cuadros, tablas, etc.).

La redacción de las políticas se realizará en función de los parámetros que marquen los directores y el Consejo de Administración.

*Directrices:* Se refiere a los lineamientos que determinan un campo de acción a seguir, para poder generar una acción determinada.

*Normas:* Es un modelo determinado a seguir para realizar una acción para poder alcanzar un objetivo y poder cuantificarlo. Explican con claridad las acciones requeridas o las acciones que no se deben de llevar a cabo. Las normas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar un orden de tiempo. El procedimiento se podría considerar como una serie de normas. Sin embargo, las normas pueden o no formar parte del procedimiento.

*Objetivos o Metas:* Son unidades simbólicas, son ideales que la organización pretende alcanzar y transformar en realidad. Toda organización debe buscar condiciones para poder mantenerse y funcionar con eficiencia. Son los fines hacia los que se dirige la actividad, son los resultados a lograr, representan el fin hacia el que se encamina la organización.

*Sistemas:* Es un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente.

**Métodos:** Es una técnica, un modo de actuar, para alcanzar un objetivo.

**Procedimientos:** Son planes que establecen un método requerido de manejar las actividades futuras. Son guías para la acción y detallan la forma exacta en que se deben llevar a cabo ciertas actividades. Son sucesiones cronológicas de acciones requeridas.

La redacción de los procedimientos será de la siguiente manera: .

Explicando cada paso y la manera de efectuar la actividad.

Cuando se requiera explicación detallada de un paso, formulará un método, haciendo referencia en el procedimiento.

El llenado de formatos cuando sea necesario se explicará aparte en una guía de llenado.

Toda política, procedimiento y formato deberá tener una clave de identificación y el número de revisión del documento, la cual en el caso de políticas, procedimientos y manuales de usuarios se imprimirá en la parte superior derecha y en el caso de los formatos se imprimirá en la parte inferior derecha.

El control de las modificaciones y actualizaciones a los manuales e instructivos, se llevará por medio de un código de revisión de 2 dígitos que se conformará de la siguiente manera:

A= 0,1,2,3, etc. corresponde al número de revisión total del documento.

B= 0,1,2,3, etc. corresponde al número de revisión de las secciones interiores del documento dentro de la revisión A del mismo.

El número de la primera edición de los manuales o instructivos corresponderá a la revisión 0 (A).

Las siguientes reediciones (todo el documento) se identificará por un número de revisión asignado consecutivamente de forma ascendente y en este caso las secciones internas pasarán a número de revisión 0 (B).

En el caso de las secciones interiores de los manuales e instructivos, éstas se iniciarán con número de revisión 0 (B), y cuando alguna sección sea modificada, sólo se actualizará el número de revisión que le corresponda a dicha sección, en este caso, el número de revisión A no sufrirá modificación.

La autorización para el establecimiento o modificación de las políticas y procedimientos compete a los directores, subdirectores y gerentes de área.

Toda emisión de manuales e instructivos de políticas y procedimientos deberá turnarse a revisión de la gerencia de políticas y procedimientos, con objeto de verificar que éstos cumplan con los principios básicos de control interno que permitan garantizar al área de contraloría la calidad de la información que recibirá.

La gerencia de políticas y procedimientos deberá controlar y emitir los manuales e instructivos de políticas, procedimientos y control de formas de los sistemas de la contraloría; así como asegurarse de que en cada unidad cuenten con las versiones actualizadas.

La gerencia de políticas y procedimientos debe mantener actualizado el control de las claves asignadas a los manuales, con el objeto de que se asigne la clave que corresponda y de que actualice los anexos contenidos en el manual.

Cualquier emisión o actualización de manuales de políticas y procedimientos administrativos de la compañía, deberá tener la firma de elaboración del área que lo haya preparado, la firma de revisión de la gerencia de políticas y procedimientos, el VoBo de la dirección del área y de la subdirección de contraloría y la autorización de la dirección general o de la presidencia en caso necesario.

Toda solicitud de orden de trabajo deberá tener el VoBo de la gerencia y la autorización de la dirección a la que esté adscrita, asimismo deberá tener la explicación del tipo de trabajo requerido.

La gerencia de políticas y procedimientos deberá integrar y presentar al subdirector de contraloría, sólo aquellas solicitudes de orden de trabajo, que impliquen realizar un estudio mayor y que modifiquen en forma importante su programa de trabajo, a fin de que se les asigne prioridad.

Toda política, procedimiento o formato debidamente autorizado y liberado es de observancia obligatoria para todas las áreas involucradas en ellos.

Las políticas, procedimientos o sistemas liberados deberán ser auditados cuando menos una vez al año.

Los directores, gerentes y jefes de área son responsables de exigir y vigilar que se respeten y apliquen en sus áreas las políticas y procedimientos establecidos.

## POLÍTICAS GENERALES DE CONTROL INTERNO

### DEFINICIONES

*Sociedad Mandante:* Para los efectos de estas políticas y particularmente a la ejecución de actos que requieran autorización expresa de cualquier empresa que forma parte de la Holding,, sociedad mandante indistintamente significa Grupo Transportista, S.A. de C.V.

*Poderes y Mandatos:* En el contexto de estas políticas, poderes o mandatos, significan las facultades conferidas por cualquier sociedad mandante, en favor de determinada persona, para ejecutar por cuenta de la sociedad mandante, los actos jurídicos que ésta encomiende a la persona de que se trate (Apoderado), en el entendido de que éste deberá ocupar cualquiera de los siguientes cargos: Presidente Ejecutivo, Director General, Director de Área, Subdirector, o empleado de confianza de la sociedad mandante.

En todo caso los poderes o mandatos se constituirán en escritura pública y su ejercicio se sujetará a las instrucciones que la Sociedad Mandante proporcione al apoderado.

Conforme a estas políticas, los apoderados podrán gozar en los términos precisos que se fijan en el mandato respectivo, de cualquiera de las facultades comprendidas en los poderes que a continuación se definen.

***Poder general para pleitos y cobranzas:*** Es el mandato que autoriza al apoderado para representar a la sociedad mandante en las controversias judiciales o extrajudiciales y en los actos de cobranza.

***Poder general para actos de administración:*** Es el mandato que faculta al apoderado para llevar a cabo en representación de la sociedad mandante, las actividades propias del cargo que el apoderado ocupe en la administración de dicha sociedad, con relación a toda clase de asuntos concernientes a las actividades cotidianas de la sociedad, y siempre que no se trate de actos de dominio, suscripción de títulos de crédito, ni ejecución de operaciones de crédito.

***Poder para actos de administración y dirección laboral:*** Mediante este mandato, el apoderado gozará de una facultad especial del poder general para actos de administración y del poder general para pleitos y cobranzas, consistente en la autoridad del apoderado para comparecer, en representación de la sociedad ante las juntas de conciliación y arbitraje, en la etapa conciliatoria y de arbitraje, en los casos de las demandas presentadas por los trabajadores o los sindicatos. Asimismo, el apoderado podrá celebrar y firmar contratos y convenios de trabajo con los trabajadores y sindicatos y realizar todo tipo de trámites y gestiones ante el IMSS, INFONAVIT y FONACOT, así como ante cualquier autoridad del trabajo y cualquier entidad de servicios sociales.

***Poder para actos de dominio:*** Por medio de este poder, el apoderado podrá llevar a cabo cualquier acto necesario o conveniente para disponer de los bienes de la sociedad mandante, es decir cualquier acto jurídico para la enajenación o transmisión de propiedad de bienes de la empresa, sean éstos, muebles o inmuebles.

***Poder general para otorgar y suscribir títulos de crédito:*** Mediante este mandato, el apoderado podrá otorgar y suscribir títulos de crédito tales como cheques, letras de cambio, pagarés y obligaciones, así como realizar operaciones de crédito, tales como reporto, depósito, apertura de crédito, fideicomisos y aval.

*Poder para poder dar apertura y cancelación de cuentas bancarias y de inversión:* Este poder, consiste en una facultad especial del poder general para otorgar y suscribir títulos de crédito, mediante el cual el apoderado podrá aperturar cuentas bancarias y de inversión y designar a las personas que puedan firmar contra dichas cuentas. Mediante este mandato el apoderado podrá cancelar dichas cuentas.

*Facultad para otorgar poderes:* Mediante esta facultad, el apoderado podrá otorgar en favor de otras personas, los poderes conferidos en su favor por alguna sociedad mandante, en los mismos términos y condiciones que previamente le hubieren conferido al apoderado.

*Facultad para revocar poderes:* Mediante esta facultad, el apoderado podrá revocar los poderes que hubiere otorgado a otras personas.

*Ejercicio:* El ejercicio de los poderes y mandatos, consiste en la forma autorizada por la sociedad para que el (los) apoderado(s) ejecute(n) los actos jurídicos comprendidos dentro de sus facultades. De conformidad con estas políticas, el ejercicio puede efectuarse de la siguiente manera:

*Ejercicio individual:* Consiste en la autorización conferida en favor de un apoderado, para ejecutar los actos comprendidos dentro de sus facultades, por sí solo sin que se requiera de que otro representante de la sociedad firme o suscriba documento alguno para darle dicha validez a dichos actos.

*Ejercicio mancomunado:* Se refiere a la limitación fijada por la sociedad mandante, consistente en sujetar la validez de los actos jurídicos ejecutados por un apoderado en ejercicio de su mandato, a la condición de que el documento en que conste el acto de que se trate, sea conjuntamente suscrito por otro apoderado.

*U.S. Dólares:* Para los efectos de estas políticas, U.S. DÓLARES, significa, la moneda de curso legal en los Estados Unidos de América. Para convertir dólares americanos a pesos mexicanos, se tomará el tipo de cambio publicado por el diario oficial de la federación correspondiente al día último del mes inmediato anterior, excepto cuando se trate de MR's (mercancía recibida) en cuyo caso se deberá tomar el tipo de cambio del mes del pedimento.

***Pedido de compra:*** Contrato de compraventa para el suministro de un bien o servicio donde se establecen todos los términos de la transacción.

***Pedido de compra nacional:*** Es celebrado con un proveedor legalmente establecido en la república mexicana y con domicilio fiscal en ésta.

***Pedido de compra de importación:*** Es celebrado con un proveedor establecido en el extranjero y con domicilio fiscal fuera de la república mexicana.

***Cambio de pedido:*** Modificación al contrato de compraventa original, estableciendo nuevos términos o condiciones. Deberá ser autorizado por los firmantes del pedido original.

***Anticipo sobre pedido:*** Pago que se efectúa a un proveedor antes de que se entregue el bien o servicio pactado en un contrato de compraventa o pedido. Este anticipo deberá estar debidamente garantizado por el proveedor.

***Requisición de compra:*** Solicitud generada por un usuario autorizado para que el departamento de compras adquiera un bien o servicio.

***Cotización de compra:*** Oferta escrita que presenta un posible proveedor para proporcionar un bien o servicio, especificando calidad y cantidad, así como fecha, términos de embarque, pago, garantías, etc.

***Convenio de suministro:*** Contrato de compraventa específico para un abastecimiento, autorizado por el departamento de compras en precios y términos comerciales en base al cual el coordinador de materiales emitirá directamente al proveedor órdenes de entrega especificando únicamente artículos y cantidades.

***Compra local:*** Adquisición que por sus características de monto y disponibilidad puede ser comprado en la localidad del solicitante del bien o servicio.

**Asignación presupuestal:** Aprobación del comité de compras y contratos y/o consejo de administración para ejercer un gasto de inversión capitalizable.

**Concurso:** Convocatoria que se hace a los contratistas detallando el objetivo, alcance de trabajo y condiciones a las que se deberán sujetar, para que presten su mejor oferta para la ejecución de un trabajo o prestación de servicios para el desarrollo de un proyecto o parte de él y para la compra y venta de un producto.

**Cotización:** Oferta por escrito que hace el contratista por la ejecución de trabajos o prestación de los servicios solicitados a través del concurso, detallando sus precios, alcances y tiempos de entrega.

**Carta de intención:** Documento mediante el cual la empresa (Cliente), expresa su intención de celebrar un contrato con el contratista para la ejecución de trabajos o prestación de servicios.

Este documento se elaborará dada la necesidad de iniciar, los trabajos de inmediato y que por alguna razón el contrato no esté perfeccionado. La validez de este documento será hasta la fecha de firma del contrato correspondiente. Los rangos de los importes para la elaboración de este documento así como de los funcionarios que lo autorizan serán los mismos que los de los contratos.

**Contrato:** Documento mediante el cual la empresa encomienda al contratista la ejecución de los trabajos, compra y venta o prestación de servicios, en el cual se comprometen ambos a cumplir con todas y cada una de las obligaciones estipuladas en dicho documento.

Se elaborarán cuando el importe de los trabajos o prestación de los servicios rebasen la cantidad de \$30,000.00 us dls. o su equivalente en moneda nacional.

**Orden de trabajo:** Documento mediante el cual la empresa encomienda al contratista la ejecución de los trabajos o prestación de servicios, en el cual se comprometen ambos a cumplir con todas y cada una de las obligaciones estipuladas en dicho documento.

Se elaborarán cuando el importe de los trabajos o prestación de los servicios no rebasen la cantidad de \$30,000.00 us dls. o su equivalente en moneda nacional y serán firmados por los funcionarios responsables de los trabajos.

*Estimación de obra:* Documento en el que se transcriben todos los volúmenes de los conceptos de obra ejecutados por el contratista en un periodo determinado, así como los precios unitarios de los mismos, con la finalidad de integrar un importe total para fines de pago al contratista por trabajos ejecutados por el contratista en ese periodo.

*Tabla de recapitulación de cotizaciones:* Documento en el que se transcriben los conceptos de trabajo, de sus precios, importe total, alcances, condiciones, tiempo de entrega, etc. De las cotizaciones de los distintos concursantes, para que de manera objetiva se pueda evaluar a los diferentes concursantes y determinar la mejor opción para el desarrollo de los trabajos

## POLÍTICAS ESTABLECIDAS AL INICIO DE OPERACIONES

### PODERES Y FACULTADES

#### PODERES GENERALES OTORGADOS AL DIRECTOR GENERAL CON EJERCICIO INDIVIDUAL O MANCOMUNADO

*Pleitos y cobranzas.* Con ejercicio individual.

*Actos de administración y dirección laboral* (para conciliación en juicios laborales).  
Con ejercicio individual.

*Actos de administración:* Para apertura y cancelación de cuentas bancarias y de inversión. Con ejercicio individual en los siguientes términos:

El apoderado en la apertura de las cuentas bancarias y de inversión deberá autorizar a los funcionarios correspondientes para que firmen en dichas cuentas.

Para otorgar y suscribir títulos de crédito, para créditos bancarios en los siguientes términos:

Con límite de 5 millones de dólares.

Sin límite en créditos de apoyo a la exportación y preexportación. Con ejercicio mancomunado, con el Director de contraloría.

Para otorgar en forma individual o mancomunada, según sea el caso, poderes generales o especiales iguales y en los mismos términos a los que tiene conferidos.

Para revocar los poderes que hubieren otorgado.

#### PODERES GENERALES OTORGADOS A DIRECTORES DE ÁREA CON EJERCICIO INDIVIDUAL O MANCOMUNADO

*Para pleitos y cobranzas:* Con ejercicio individual

*Actos de administración y dirección laboral* (para conciliación de juicios laborales).  
Con ejercicio individual.

*Para actos de administración.* Con ejercicio individual o mancomunado de acuerdo con lo establecido en estas políticas.

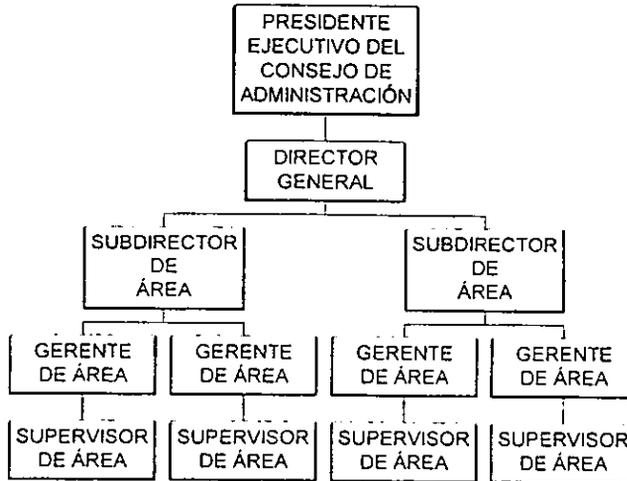
Para otorgar poderes generales o especiales únicamente para pleitos y cobranzas.

Para revocar los poderes que hubieren otorgado.

## PODERES OTORGADOS A SUBDIRECTORES, GERENTES, Y COORDINADORES

Poder especial, con ejercicio individual o mancomunado: Para actos de administración. Con ejercicio individual o mancomunado únicamente para los actos establecidos en estas políticas.

# ORGANIGRAMA



## LÍMITES DE AUTORIZACIÓN PARA ACTOS DE ADMINISTRACIÓN CON CARGO A OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Queda estrictamente prohibido dividir los montos por concepto de requisiciones, convenios de suministro, contratos y órdenes de trabajo.

### REQUISICIONES DE COMPRA

Es responsabilidad de la Dirección de Abastecimientos seleccionar marca y proveedor en todas las adquisiciones que se le soliciten.

Todas las requisiciones por artículos de operación que generen las oficinas, talleres y almacenes, y que se transmitan o envíen a las diferentes oficinas de compras, deberán ser firmadas por el coordinador de materiales y autorizadas por escrito además por los siguientes funcionarios.

FUNCIONARIO	MONTO
Gerente o subdirector	Hasta \$30,000 dólares
Director de área	Hasta \$100,000 dólares
Director general	Más de \$100,000 dólares

Nota: Todas las cantidades mostradas en este documento se entienden en us dólares o su equivalente en moneda nacional y son antes de IVA.

Las requisiciones autógrafas no se enviarán a las oficinas de compras, éstas se quedarán bajo custodia del almacén, debiendo el área de compras trabajar con las requisiciones electrónicas que libere el almacén.

Si el requisitor del material o equipo tiene preferencia por determinada marca, deberá así expresarlo en una solicitud de no sustitución, indicar en la requisición se anexa solicitud de no sustitución y adjuntar dicha solicitud a la requisición.

Las requisiciones no podrán solicitar la no sustitución de proveedores.

La solicitud de no sustitución únicamente aplicará en adquisiciones mayores a \$5,000 us dólares y ésta deberá ser autorizada de acuerdo al siguiente criterio:

NIVEL DE AUTORIZACIÓN NO SUSTITUCIÓN	LÍMITE
Gerente o subdirector	Hasta \$10,000 us dólares
Director de área	Hasta \$50,000 us dólares
Director general	Más de \$50,000 us dólares

La solicitud de no sustitución deberá incluir por lo menos una de las siguientes consideraciones:

Rendimiento de una marca comparada contra otra(s) debidamente documentado (análisis técnico-económico).

Criterio de estandarización

Partes o componentes para integrarse a equipo o material ya existente de una marca específica donde no exista equivalente.

No se pondrá a consideración del requisitor la recapitulación de cotizaciones para hacer su análisis técnico-económico deberá solicitar precios antes de elaborar su requisición.

## COTIZACIONES

Todas las requisiciones que se reciban en cualquier oficina de compras deberán ser cotizadas antes de asignarse la compra, salvo las que tengan un valor menor a un salario mínimo mensual del D.F., las cuales se pagarán por caja.

El requisito mínimo de las cotizaciones para colocar un pedido, en función del valor de éste, será de la siguiente manera:

COTIZACIONES	LIMITE DE AUTORIZACIÓN
2 telefónicas	Hasta \$1,000 us dólares
2 por escrito	Hasta \$7,000 us dólares
3 por escrito	Más de \$7,000 us dólares

En aquellos casos especiales donde sólo exista un proveedor o se presente una emergencia, no será necesario cumplir con el requisito antes mencionado, por lo que sólo se deberá presentar una sola cotización por escrito o telefónica, debidamente autorizada por alguno de los siguientes funcionarios: Gerente de oficina, superintendente de área, gerente de proyecto, director de operaciones o director de área correspondiente, así como el VoBo. por escrito del subdirector de abastecimientos.

Si se tiene un cotización vigente, ganadora en un pedido anterior, bastará con copia de esta única cotización para colocar el nuevo pedido, salvo que el gerente y/o subdirector de abastecimientos estimen pueda haber una mejor oferta en este nuevo caso.

En el caso de las requisiciones urgentes autorizadas por el subdirector de abastecimientos (hasta \$300,000 us dólares), o por el director general (más de \$300,000 us dólares), bastará con una sola cotización siempre y cuando la entrega del material sea inmediata.

Si en el plazo concedido para recibir ofertas no se obtiene respuesta de los proveedores invitados debidamente confirmada, y a juicio del subdirector de abastecimientos existe urgencia de colocar el pedido, no se solicitarán cotizaciones adicionales y se procederá con la o las que se tengan recibidas.

Si existe una solicitud de no sustitución, se procederá de acuerdo a lo indicado en la política referente a la no sustitución.

### PEDIDOS

PEDIDOS NACIONALES Y DE IMPORTACIÓN	MONTO
Supervisores de compras	Hasta
Gerente de compras	\$10,000 us dólares
Subdirector de abastecimientos	Hasta
Director general	\$25,000 us dólares
Presidente ejecutivo del Consejo de Administración.	Hasta
	\$100,000 us dólares
	Hasta
	\$750,000 us dólares
	Más de
	\$750,000 us dólares

Todos los pedidos deberán señalar el nombre, el puesto y tener la firma de todos los funcionarios responsables de la autorización en función del monto.

## COMPRAS LOCALES

Para facilitar la adquisición de artículos de escaso valor y dar flexibilidad a las propiedades para resolver problemas de emergencia o de situaciones imprevistas, se podrán generar pedidos locales en las oficinas, talleres y almacenes, hasta por un monto de \$1,500 pesos m.n., siempre y cuando dichos pedidos tengan la firma del coordinador de materiales y del gerente o superintendente de área.

Estos pedidos deberán elaborarse en la forma tradicional y deberán cumplir también con las políticas de compras.

Asimismo deberán tener también el tratamiento de compras locales las adquisiciones de los siguientes artículos:

Libros y revistas.

Vidrios y chapas.

Grava, arena y piedra.

Artículos perecederos (comedor).

Medicamentos (botiquín).

En el caso de que el valor de los artículos que se pretenda comprar localmente exceda el límite autorizado, con excepción de los artículos antes mencionados, deberá solicitarse la autorización por escrito de los gerentes de compras o del subdirector de abastecimientos, según el rango que corresponda, antes de colocar el pedido.

## COMPRAS DE CAJA CHICA

Debido al elevado costo que representa la elaboración de un pedido, todas aquellas adquisiciones cuyo valor sin incluir el IVA no exceda un salario mínimo mensual del D.F., se realizarán por caja chica o fondo fijo de caja, sin elaborar tabla comparativa ni pedido, pero contando con la autorización del gerente de la oficina del área respectiva.

## SOLICITUDES DE CHEQUES

Todas las solicitudes de cheque por pagos programados por avances de fabricación o anticipos de pedidos deberán ser autorizados de la siguiente manera:

NIVEL DE AUTORIZACIÓN	LÍMITE
Gerente de compras	Hasta \$50,000 us dólares
Subdirector de abastecimientos	Hasta \$300,000 us dólares
Director general	Más de \$300,000 us dólares

## CONVENIOS DE SUMINISTRO

La autorización de nuevos convenios de suministro y la modificación por cambios de precios o de otras condiciones a los convenios ya establecidos se realizará tomando como base el valor de las compras mensuales promedio, utilizando el siguiente criterio:

NIVEL DE AUTORIZACIÓN	COMPRAS MENSUALES
Subdirector de abastecimientos	Hasta \$100,000 us dólares
Director general	Hasta \$750,000 us dólares
Presidente ejecutivo del Consejo de Administración.	Más de \$750,000 us dólares

## ÓRDENES DE ENTREGA SOBRE CONVENIO

NIVEL DE AUTORIZACIÓN	COMPRAS MENSUALES
Gerente o subdirector	Hasta \$50,000 us dólares
Director de área	Hasta \$100,000 us dólares
Director general	Más de \$100,000 us dólares

## ÓRDENES DE TRABAJO

Sin excepción las órdenes de trabajo se tramitarán a través de la coordinación de materiales de las oficinas, talleres y almacenes y dentro del sistema computarizado de almacenes.

NIVEL DE AUTORIZACIÓN	EJERCICIO	LÍMITE
Coordinador de almacenes y/o subdirector de área.	Mancomunado	Hasta \$30,000 us dólares

Nota: Cantidades mayores a \$30,000 us dólares deberán fincarse por escrito.

**CONTRATOS CON CARGO A OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN (NO CAPITALIZABLES)**

Todo compromiso superior a \$30,000 us dólares requiere la firma de un contrato por ejecución de un trabajo o la prestación de un servicio.

NIVEL DE AUTORIZACIÓN	EJERCICIO	LÍMITE
Subdirector y Director de área	Mancomunado	De \$30,000 us dólares Hasta \$250,000 us dólares
Director general y Director de área	Mancomunado	Hasta \$10,000,000 us dólares
Director general y Presidente ejecutivo del Consejo de Administración.	Mancomunado	Más de \$10,000,000 us dólares

**CONTRATO POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS TÉCNICOS**

Las solicitudes de servicios técnicos o extensión a una en proceso se deberán tramitar únicamente en las oficinas de compras.

Los límites autorizados para las solicitudes, contratación y recepción de servicios técnicos son los que se indican a continuación:

**SOLICITUDES**

NIVEL DE AUTORIZACIÓN	LÍMITE
Subdirector de área	Hasta \$30,000 us dólares
Director de área	Más de \$30,000 us dólares

## CONTRATACIÓN

### A) CON ORDEN DE SERVICIO

NIVEL DE AUTORIZACIÓN	EJERCICIO	LÍMITE
Gerente de compras y/o subdirector de abastecimientos	Mancomunado	Hasta \$30,000 us dólares

### B) CON CONTRATO

NIVEL DE AUTORIZACIÓN	EJERCICIO	LÍMITE
Gerente de compras y subdirector de abastecimientos	Mancomunado	Hasta \$50,000 us dólares
Subdirector de abastecimientos y director de área	Mancomunado	Hasta \$250,000 us dólares
Director general	Individual	Más de \$250,000 us dólares.

### ACTAS DE RECEPCIÓN

NIVEL DE AUTORIZACIÓN	LÍMITE
Gerente o subdirector	Hasta \$150,000 us dólares
Director de área	Más de \$150,000 us dólares

En todas las adquisiciones de maquinaria se deberá incluir en su valor los costos correspondientes a los servicios técnicos por instalación, montaje, adiestramiento, etc.

En el caso de proveedores extranjeros cuyo país haya celebrado con México acuerdo amplio de información y tratado para evitar la doble tributación, deberán solicitar ante autoridad competente en su país constancia de residencia la cual deberán adjuntar al contrato.

Los gastos de transportación del prestador de servicios se deberán facturar junto con los honorarios de los servicios prestados.

### LÍMITES DE AUTORIZACIÓN CON CARGO A INVERSIONES CAPITALIZABLES

Queda estrictamente prohibido dividir los montos por conceptos de requisiciones, convenios de suministro, contratos y órdenes de trabajo.

### CONCURSOS

#### AUTORIZACIÓN PARA INVITACIÓN A CONCURSOS

La autorización de las compañías que participan en concurso será como sigue:

NIVEL DE AUTORIZACIÓN	LÍMITE
Gerente:	Hasta \$100,000 us dólares
Director de operaciones o subdirector	Hasta \$750,000 us dólares
Director general	Hasta \$3,000,000 us dólares
Presidente ejecutivo del Consejo de Administración.	Más de \$3,000,000 us dólares

## COTIZACIONES

Cuando el monto de la obra sea superior a \$3,000 us dólares, se deberán preparar mínimo 3 cotizaciones; y en el caso de que no se pueda cumplir con este requisito, la excepción sólo podrá ser autorizada de la siguiente manera:

NIVEL DE AUTORIZACIÓN	LÍMITE
Director de operaciones	Hasta \$100,000 us dólares
Director general	Hasta \$750,000 us dólares
Presidente Ejecutivo del Consejo de Administración	Más de \$750,000 us dólares

## NEGOCIACIONES

Los montos autorizados para efectuar una negociación son los siguientes:

NIVEL DE AUTORIZACIÓN	LÍMITE
Subdirector de área	Hasta \$750,000 us dólares
Director de área	Hasta \$3,000,000 us dólares
Director general	Más de \$3,000,000 us dólares

## CONTRATACIÓN

Hasta \$30,000 us dólares se podrá elaborar solamente orden de trabajo la cual deberá ser autorizada, por el Gerente.

De más de \$30,000 us dólares se deberá elaborar un contrato, el cual deberá tener todos los casos previos a la firma de autorización, y la antefirma del director de operaciones.

Todo compromiso entre \$30,000 y \$250,000 us dólares requiere el otorgamiento de un contrato firmado por el Director General y el Director de Operaciones.

Todo compromiso superior a \$250,000 us dólares, requiere de un contrato firmado por el presidente ejecutivo.

Tratándose de contratos de servicios técnicos además se deberá cumplir con los siguientes criterios:

En todas las adquisiciones de maquinaria se deberá incluir en su valor los costos correspondientes a los servicios técnicos por instalación, montaje, adiestramiento, etc.

En el caso de proveedores extranjeros cuyo país haya celebrado con México acuerdo amplio de información y tratado para evitar la doble tributación, deberán solicitar ante autoridad competente en su país constancia de residencia la cual deberán adjuntar al contrato.

Los gastos de transportación del prestador de servicios se deberán facturar junto con los honorarios prestados.

## APROBACIÓN DE ESTIMACIONES

NIVEL DE AUTORIZACIÓN	LÍMITE
Gerente	Hasta \$100,000 us dólares
Subdirector de área	Hasta \$500,000 us dólares
Director de área	Hasta \$1,500,000 us dólares
Director general	Más de \$1,500,000 us dólares

Nota: en todos los casos es necesario que la estimación tenga el visto bueno del contador del proyecto.

## AUTORIZACIÓN DE ASIGNACIONES PRESUPUESTALES

NIVEL DE AUTORIZACIÓN	LÍMITE
Comité especial de compras y contratos	Hasta \$2,000,000 us dólares
Consejo de administración y/o comité ejecutivo	Más de \$2,000,000 us dólares

## AUTORIZACIÓN DE ASIGNACIONES PRESUPUESTALES TIPO "B"

NIVEL DE AUTORIZACIÓN	EJERCICIO	LÍMITE
Director de área	Individual	Hasta \$100,000 us dólares
Director general	Individual	Hasta \$400,000 us dólares
Presidente ejecutivo del Consejo de Administración.	Individual	Más de \$400,000 us dólares

Estos niveles de autorización sólo se ejecutarán como excepción, ya que en forma rutinaria todas las asignaciones presupuestales deberán pasar por la aprobación del Comité Especial de Compras y Contratos y por el Consejo de Administración y/o Comité Ejecutivo, según el nivel de autorización.

El límite mínimo para formular una asignación presupuestal es de \$2,000 us dólares.

## TABLAS DE RECAPITULACIÓN DE COTIZACIONES DE COMPRAS

La autorización y la firma de las tablas de recapitulación de cotizaciones para asignaciones presupuestales que se enviarán al comité especial de compras y contratos o al consejo de administración para su aprobación será de la siguiente manera:

NIVEL DE AUTORIZACIÓN	LÍMITE
Gerentes de compras	Hasta \$100,000 us dólares
Subdirector de Abastecimientos	Más de \$100,000 us dólares

## AUTORIZACIÓN DE REQUISICIONES DE COMPRAS

Es responsabilidad de la dirección de abastecimientos seleccionar marca y proveedor en todas las adquisiciones que se le soliciten.

Todas las requisiciones que se generen con cargo a una asignación presupuestal, y que se transmitan a la oficina de compras, deberán ser firmadas por el coordinador de materiales o su equivalente (en el caso de proyectos por el contador del mismo) autorizadas por escrito además por los siguientes funcionarios:

NIVEL DE AUTORIZACIÓN	LÍMITE
Gerente	Hasta \$30,000 us dólares
Directores de área	Hasta \$100,000 us dólares
Director general	Más de \$100,000 us dólares

Nota: Todas las cantidades mostradas en este documento se entienden en us dólares o su equivalente en moneda nacional y son antes de IVA.

Las requisiciones autógrafas no se enviarán a la oficina de compras, éstas se quedarán bajo custodia del Almacén, debiendo el área de compras trabajar con las requisiciones electrónicas que libere el almacén.

Si el requisitor del material o equipo tiene preferencia por determinada marca, deberá indicarlo así.

**ESTA TERCERA NO DEBE  
SER DE LA BIBLIOTECA**

## LÍMITES DE AUTORIZACIÓN PARA CONDICIONES DE PAGO Y DE FIRMAS EN CUENTAS DE CHEQUES E INVERSIONES

### CONDICIONES DE PAGO

#### *Para pedidos de Estados Unidos y/o Canadá:*

La recepción en frontera se efectuará contra factura, documentación de embarque y copia del pedido.

Pagos a 30 días mínimo a partir de la fecha de recepción de factura y documentos de embarque.

Por excepción, el subdirector de abastecimientos podrá autorizar los pedidos con condiciones de pago distintas a las antes mencionadas.

#### *Para pedidos de Europa y otros:*

Pagos a 30 días de recibida la factura y documentación de embarque.

Por excepción al subdirector de abastecimientos podrá autorizar los pedidos con condiciones de pago distintas a las antes mencionadas.

#### *Para pedidos en México:*

La recepción de los pedidos será de acuerdo a las condiciones negociadas en el pedido.

Pagos mínimos a 30 días y normales de 45 a 60 días, de la fecha de recepción de la factura y la documentación de embarque y entrada al almacén.

En casos de contar con factura y documentación de embarque y no tener la entrada de almacén, se pagará a los 30 días de la fecha de la recepción de la factura.

El departamento de cuentas por pagar informará a la contraloría mensualmente de los pagos que ocurran en el supuesto anterior.

Por excepción el subdirector de abastecimientos podrá autorizar los pedidos con condiciones de pago distintas a las antes mencionadas.

En caso de que se requiera inspección, deberá fijarse esta condición en los términos de pago y será el área de abastecimientos la encargada de cubrir esta formalidad.

Los anticipos sobre pedidos se efectuarán:

En pedidos nacionales, no será mayor al 30% del total del mismo.

En pedidos de importación, no será mayor del 20% del total del mismo.

En los casos que por excepción se otorgue un anticipo superior a los porcentajes antes mencionados, se solicitará la autorización del subdirector de abastecimientos y se deberá recabar fianza por el 100% del anticipo.

## CONCLUSIONES

1. Una adecuada planeación permite conocer las necesidades que una empresa puede tener al inicio de sus operaciones.
2. Estas necesidades son de carácter contable, administrativo, de control, de personal, de mercado, etc.
3. Una vez establecido un plan de acción a seguir se deben de considerar una serie de controles que permitan, encontrar las posibles desviaciones en la operación de una empresa, que no permiten que se cumplan los objetivos previamente establecidos en la etapa de la planeación.
4. Un adecuado sistema de control interno permite que existan los parámetros suficientes para evaluar si se están alcanzando los objetivos, y si las políticas se están cumpliendo conforme a lo estipulado.
5. El control interno apoya la eficiencia en las operaciones, reduciendo al mínimo los riesgos de errores y fraudes; y en los casos que se producen, permite deslindar responsabilidades. Esto tiene como consecuencia reducir los costos de operación.
6. Dentro de una empresa de transporte el control interno es indispensable, ya que al momento de prestar el servicio, existen elementos de por medio ajenos a la empresa, por lo que es necesario tomar todas las precauciones necesarias para no incurrir, en una pérdida de elementos ajenos a la empresa, cuyo costo de operación puede ser muy alto.
7. La finalidad de toda empresa es la obtención de utilidades, al tener una adecuada planeación y un sistema de control interno eficiente, se puede desarrollar la máxima capacidad de generar utilidades en la operación, al menor costo.

8. El control interno da a la información financiera de la empresa, confiabilidad y veracidad, que ésta a su vez se traduce en rendimiento, ya que facilita la toma de decisiones.
  
9. Es indispensable revisar periódicamente los sistemas de control interno, para poder vigilar si se están cumpliendo los objetivos de la empresa y determinar las posibles desviaciones, en el plan de acción, para solucionar estas desviaciones al menor costo.

## BIBLIOGRAFÍA

**Curso: de Administración Moderna.**

Harold Koontz y Cyril O'Donnell  
Editorial Mc Graw-Hill.  
Sexta edición, 1981.

**La Adinistración Moderna y los Sistemas de Información.**

Joaquín Gómez Morfín  
Editorial Diana.  
Tercera edición, 1986.

**Fundamentos de Administración Financiera.**

Lawrence J. Gitman  
Editorial Harla.  
Primera edición, 1980.

**Fundamentos de Administración Financiera.**

F.J. Weston, E.F. Brigham  
Editorial Interamericana.  
Séptima edición, 1990.

**Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.**

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.  
México, 1998.

**Control Interno.**

José Alberto Schuster  
Ediciones Macchi.  
Primera edición.  
Buenos Aires, 1992.

**Fundamentos de Control Interno.**

A. Perdomo Moreno

Editorial Ecasa.

Tercera edición.

México, 1991.

**Contratos Civiles**

Zamora y Valencia Miguel Angel

Editorial Porrúa

Cuarta edición

México, 1992

**Representación Poder y Mandato,**

**Prestación de Servicios Profesionales y su ética**

Pérez Fernández del Castillo, Bernardo

Editorial Porrúa

Octava edición

México, 1994

**Elementos de Administración**

Harold koontz, Heinz Wehrich

Editorial Mc Graw-Hill

Quinta Edición, 1991

# ANEXO

GRUPO TRANSPORTISTA SA DE CV		CLAVE:	HOJA:
		FECHA	
		EMISION:DA	
		SUSTITUCION:	
		REVISION:	

FORMULO	REVISO	AUTORIZO
_____	_____	_____