



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

ELABORACION E IMPLANTACION DE UN MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS
POR PAGAR DE UNA EMPRESA DEL SECTOR QUIMICO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

LENY HIDALGO GONZALEZ

ASESORA: L.A. MARIA ANGELICA HERNANDEZ ARAIZA



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Elaboración e implantación de un manual de procedimientos para el Departamento de cuentas por pagar de una empresa del sector químico.

que presenta la pasante: Leny Hidalgo González
con número de cuenta: 9010799-9 para obtener el título de :
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 26 de Agosto de 2004

PRESIDENTE	<u>L.A. Cecilia Brito Barba</u>	
VOCAL	<u>L.A. María Angélica Hernández Araiza</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Ma. Margarita Angeles Parra</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Yolanda Zamudio García</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Lucero Romero Cabriales</u>	

Agradecimientos y Dedicatorias

A la UNAM, me enorgullece pertenecer a la máxima casa de estudios; con honestidad, trabajo constante y respeto trato de poner muy en el alto su nombre.

A la FESC, es un privilegio pertenecer a esta facultad, gracias a mi estancia en ella he logrado desempeñarme profesionalmente como algún día soñé.

A los profesores, el mejor legado del ser humano son los conocimientos que transmite, doy gracias a los profesores que han dedicado su tiempo y esfuerzo para trasmitirlos y compartirlos conmigo.

A la Licenciada Ma. Angélica Hernández agradezco todo el tiempo dedicado, sus conocimientos, consejos y su paciencia; gracias por compartir conmigo sus experiencias las cuales tendré presentes al desempeñar mi profesión.

Mi agradecimiento a los profesores:

Lic. Raúl de la Parra

L.A. Cecilia Brito

L.A. Margarita Angeles

L.A. Yolanda Zamudio

L.A. Lucero Romero

Mamá, gracias por darme la vida. Tengo que agradecerte muchas cosas mamita, pero sobre todo tengo que agradecer el ejemplo de fortaleza para afrontar la vida.

Gracias por ser la madre tierna y comprensiva.

Los valores que me inculcaste me han permitido llegar a este gran momento el cual yo sé que para ti también es un logro, porque no existe mejor regalo que ver que un hijo logre las metas que se propuso. Mi amor para ti por siempre.

Papá, el haber llegado a este momento significa para mí un gran logro, con tu ejemplo de lucha ante la vida y esfuerzo constante para desempeñar una profesión he logrado comprender que el pensamiento y actitud positiva nos conducen al logro de nuestras metas, pero que el factor principal para alcanzarlas es la salud que Dios nos da. Gracias por tu amor y comprensión.

Ricardo te agradezco todo el apoyo que me has brindado.

Eres una persona muy especial en mi vida, te amo y deseo que sigamos luchando día con día para conservar nuestro amor y a nuestra familia.

Espero que tú también pronto logres alcanzar la meta que te has propuesto, lo mereces.

Riky en todo momento eres mi impulso y mi alegría; le doy gracias a Dios por el mayor de mis regalos. Pido a Dios tengas siempre salud, que nos de inteligencia a tú papá y a mí para poder guiarte por un buen camino en la vida. Trata mi amor de tener siempre un pensamiento positivo para que puedas lograr lo que te propones, recuerda ante todo dar gracias a Dios y pedirle que te haga un hombre fuerte e inteligente y sobre todo con salud.

A mi familia, gracias por el amor y apoyo que me brindan.

Abuelito Rafael, ya no pude compartir contigo este maravilloso momento, pero siempre te llevaré en mi pensamiento.

A mis amigos que comparten este momento tan especial y también aquellos que compartieron conmigo sus valiosas ideas.

INDICE

	Página
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	i
OBJETIVO	ii
HIPOTESIS	ii
INTRODUCCION	1
CAPITULO I EL PROCESO ADMINISTRATIVO	4
1.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	4
1.2 PREVISION.....	9
1.2.1 Etapas de la previsión.....	9
1.2.2 Principios de la previsión.....	10
1.2.3 Reglas de la previsión.....	11
1.2.4 Técnicas de la previsión.....	13
1.3 PLANEACION.....	14
1.3.1 Etapas de la planeación.....	15
1.3.2 Principios de la planeación.....	15
1.3.3 Reglas de la planeación.....	16
1.3.4 Técnicas de la planeación.....	18
1.4 ORGANIZACIÓN.....	18
1.4.1 Etapas de la organización.....	19
1.4.2 Principios de la organización.....	19
1.4.3 Reglas de la organización.....	20
1.4.4 Técnicas de la organización.....	21
1.5 INTEGRACION.....	22
1.5.1 Etapas de la integración.....	23
1.5.2 Principios de la integración.....	24
1.5.3 Reglas de la integración.....	25
1.5.4 Técnicas de la integración.....	26

1.6	DIRECCION.....	27
1.6.1	Etapas de la dirección.....	27
1.6.2	Principios de la dirección.....	28
1.6.3	Reglas de la dirección.....	28
1.6.4	Técnicas de la dirección.....	29
1.7	CONTROL.....	29
1.7.1	Etapas del control.....	30
1.7.2	Principios del control.....	30
1.7.3	Reglas del control.....	31
1.7.4	Técnicas del control.....	31
1.8	IMPORTANCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	31
 CAPITULO II LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....		34
2.1	LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	34
2.1.1	Antecedentes.....	35
2.1.2	Concepto de manual.....	35
2.1.3	Objetivo de los manuales.....	36
2.1.4	Clasificación de los manuales.....	37
2.2	CONCEPTO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	44
2.2.1	Objetivo del manual de procedimientos.....	46
2.2.2	Importancia de los manuales de procedimientos.....	46
2.2.3	Tipos de manuales de procedimientos.....	49
2.2.4	Contenido.....	50
2.2.5	Elaboración de un manual de procedimientos.....	55
2.2.6	Implantación del manual de procedimientos.....	61
2.2.7	Revisión y Actualización de los manuales de procedimientos.....	65

CAPITULO III EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR PAGAR.....	68
3.1 EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR PAGAR.....	68
3.2 SISTEMA CONTABLE PARA EL REGISTRO DE LAS CUENTAS POR PAGAR.....	70
3.3 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR PAGAR.....	72
3.4 RELACIÓN DEL DEPARTAMENTO CON OTRAS ÁREAS.....	73
3.5 ORGANIGRAMA PARA OBSERVAR DONDE ESTÁ SITUADO EL DEPARTAMENTO...	75
3.6 REQUISITOS FISCALES Y DE CONTROL INTERNO PARA EL REGISTRO DE PASIVOS.	76
3.7 VÍAS DE PAGO A PROVEEDORES.....	79
3.8 REVISIÓN DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS A PROVEEDORES.....	79
CAPITULO IV CASO PRACTICO.....	82
4.1 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN.....	83
4.2 PROBLEMÁTICA DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR PAGAR.....	84
4.3 PLANTEAMIENTO DE ELABORACIÓN E IMPLANTACIÓN DE UN MANUAL.....	86
4.4 ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	86
4.4.1 Propuesta de un manual de procedimientos.....	87
4.4.2 Presentación del proyecto a las áreas competentes.....	92
4.4.3 Obtención y análisis de la información.....	93
4.4.4 Presentación del manual para su aprobación.....	94
4.4.5 Distribución del manual.....	109
4.4.6 Implantación.....	109
4.4.7 Revisión y Actualización.....	110
CONCLUSIONES.....	111
BIBLIOGRAFIA.....	113

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La falta de un manual de procedimientos en el departamento de cuentas por pagar de una empresa del sector químico ha ocasionado que no exista eficiencia y eficacia en las funciones de los empleados de dicho departamento.

Estos problemas están reflejados en el incumplimiento de requisitos fiscales en facturas, falta de vigilancia de las condiciones de pago, ausencia de revisión de antigüedad de saldos, duplicidad en pagos, pagos inoportunos y falta de especificación de las funciones a realizar.

Por lo tanto es indispensable elaborar un manual de procedimientos para poder así documentar las actividades a realizar y controlar el proceso de pagos.

¿La elaboración e implantación de un manual de procedimientos en el departamento de cuentas por pagar mejorará la eficiencia y eficacia?

OBJETIVO

Elaborar e implementar un manual de procedimientos en el departamento de cuentas por pagar de una empresa del sector químico, para establecer las funciones, el proceso de pagos y control del mismo departamento.

HIPÓTESIS

Al elaborar e implementar un manual de procedimientos en el departamento de cuentas por pagar aumentará la eficiencia y eficacia en las operaciones realizadas por el personal.

INTRODUCCION

El presente trabajo de investigación tiene la finalidad de elaborar e implementar un manual de procedimientos, para tal fin se realizó una investigación de tipo de estudio de caso, debido a que este tipo de investigación se basa en investigar una unidad de un universo poblacional, comprendiendo como unidad el departamento de cuentas por pagar.

De acuerdo a las características del estudio de caso, se realizará una descripción del problema y se presentará la solución más adecuada al mismo.

La elaboración e implementación del manual surge de la necesidad de contar con un mecanismo de control el cual nos permita establecer las funciones del departamento, evitando así posibles desviaciones, también nos permitirá una inducción más precisa y rápida al personal de nuevo ingreso y facilitará el cumplimiento de objetivos de forma efectiva y ordenada.

Para tal fin es necesario primeramente conocer las etapas del proceso administrativo y en una de estas etapas conoceremos la importancia del establecimiento de manuales, para lo cual es de suma importancia conocer en el segundo capítulo el concepto de un manual, su clasificación, sus antecedentes y el contenido de los mismos.

Para la elaboración del manual es indispensable conocer como está organizado el departamento de cuentas por pagar, para lo cual necesitamos conocer qué son las cuentas por pagar, como se clasifican, cuales son los requisitos fiscales que debe tener la documentación que en el departamento se maneja, todos estos aspectos quedarán expuestos en el tercer capítulo.

En el último capítulo se expondrá una propuesta del manual de procedimientos para el área de cuentas por pagar, en este mismo capítulo conoceremos la historia y la problemática de la empresa estudiada, así como la importancia que representa el mantener un control adecuado sobre el departamento de cuentas por pagar para incrementar la eficiencia y efectividad en las funciones y así coadyuvar a mantener un alto nivel de competitividad en la empresa.

CAPITULO

I

EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

CAPITULO I

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

1.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración se aplica a cualquier tipo o tamaño de organización, toda organización sea industrial o de cualquier otro tipo de servicio necesita ser administrada de modo adecuado para alcanzar sus objetivos con mayor eficiencia. La tarea básica de la administración consiste en llevar a cabo actividades con la participación de las personas, la eficacia con que las personas trabajan en conjunto para conseguir objetivos comunes depende principalmente de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa.

Las funciones del administrador abarcan los elementos de la administración, es decir, las funciones del administrador: prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. Estos elementos constituyen el proceso administrativo, el cual tiene la particularidad de ser universal no importa el tipo de empresa, en el intervienen y participan todas las personas que tienen un objetivo común por alcanzar.

En el presente trabajo de investigación se considera de suma importancia conocer el proceso administrativo debido a que permitirá aplicar las etapas del mencionado proceso en la elaboración de un manual de procedimientos.

Para comprender mejor el proceso administrativo, comenzaremos por citar algunos conceptos de distintos autores:

- G. Münch y M. García lo conceptualizan como "El conjunto de fases o etapas sucesivas, a través de las cuales, se hace efectiva la administración, mismas que interrelacionan y forman un proceso integral"¹
- Para J. Stoner "Es una serie de partes separadas, o funciones, que constituyen un proceso total"²
- El autor Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Las funciones administrativas abarcan los elementos de la administración, es decir las funciones del administrador: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Estos elementos de la administración, constituyen el llamado proceso administrativo".³

De acuerdo a los conceptos anteriores se puede definir al proceso administrativo como: El conjunto de pasos o etapas que se interrelacionan y que buscan alcanzar un objetivo, utilizando como herramienta a la administración.

¹ Rodríguez Valencia Joaquín. Introducción a la administración con enfoque de sistemas. 1ª edición. Pág. 244.

² Ibidem pág. 244

³ Chiavenato Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 3ª edición. Pág.91

Los elementos del proceso administrativo cambian de acuerdo a la visión de cada autor, en el siguiente cuadro se presentarán a los autores más destacados y los elementos que consideraron que deberían incluirse dentro de dicho proceso de acuerdo a sus propias perspectivas.⁴

AUTOR	AÑO	ELEMENTOS						
Henry Fayol	1886	Previsión		Organización		Comando	Coordinación	Control
Harry A. Hopf	1935	Planeación		Organización		Coordinación		Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión	Planeación	Organización		Comando	Coordinación	Control
William Neuman	1951	Planeación		Organización/Obtención de recursos		Dirección		Control
R.C. Davis	1951	Planeación		Organización				Control
Koontz y O'Donnell	1955	Planeación		Organización/Integración		Dirección		Control
Jonh E. Mee	1956	Planeación		Organización		Motivación		Control
George R. Terry	1956	Planeación		Organización		Ejecución		Control
Louis A. Allen	1958	Planeación		Organización		Motivación	Coordinación	Control
Dalton Mc. Farland	1958	Planeación		Organización				Control
Agustín Reyes P.	1960	Previsión	Planeación	Organización	Integración	Dirección		Control
Isaac Guzmán V.	1961	Planeación		Organización	Integración	Dirección	Ejecución	Control
J. A. Fernández	1967	Planeación		Implementación				Control
R. Alec Mackenzie	1969	Planeación		Organización	Integración	Dirección		Control
Robert C. Appleby	1971	Planeación		Organización		Dirección		Control
William P. Leonard	1971	Planeación		Organización		Dirección		
Sisk y Sverdlik	1974	Planeación		Organización		Liderazgo		Control
Leonard Kazmier	1974	Planeación		Organización		Dirección		Control
Robert F. Buchele	1976	Planeación		Organización/Staffing		Liderazgo		Control
Burt K. Scanfian	1978	Planeación/Toma de decisiones		Organización		Dirección		Control
Eckles Carmichael	1978	Planeación		Organización		Coordinación		Control

⁴ Fernández Arena José Antonio. El proceso Administrativo. Pág. 75

De los diferentes autores se optó por analizar el proceso administrativo del autor Agustín Reyes Ponce, por considerarlo que es uno de los más difundidos y que ofrece mayor claridad, por su estructura y visión más didáctica además de que en cuestión organizativa, es uno de los más conocidos en México.

Reyes Ponce divide al proceso administrativo en dos fases: la fase Mecánica y la Dinámica; la fase mecánica es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe de hacerse y se dirige siempre al futuro en tanto que la fase dinámica se refiere a como manejar al organismo social.

La fase mecánica comprende al elemento de la Previsión en la cual se determinarán los posibles cursos de acción, los cuales nos permitirán conseguir los objetivos que persigue la empresa, de ahí sigue la Planeación que consiste en seleccionar el curso de acción a seguir y el último elemento de esta fase es la Organización en donde se fijarán las jerarquías, funciones y obligaciones.

La fase dinámica está comprendida por la Integración de personas y cosas la cual abarca la selección, introducción y desarrollo de personas, la Dirección busca en tanto coordinar y vigilar las acciones de cada miembro con el objetivo de realizar los planes establecidos en la fase mecánica y el último elemento de esta fase es el Control en el cual se establecerá un sistema adecuado que permita lograr los resultados esperados.

Para entender mejor la relación entre las fases, elementos y etapas que integran el proceso administrativo se presenta el esquema siguiente:

FASE	ELEMENTO	ETAPA
A. MECANICA	1. Previsión	Objetivo Investigaciones Cursos Alternativos
	2. Planeación	Políticas Procedimientos Programas Pronósticos Presupuestos
	3. Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
B. DINAMICA	4. Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración de cosas
	5. Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
	6. Control	Su establecimiento Su operación Su interpretación

Fuente: Administración de Empresas, de Agustín Reyes Ponce, pág.64.

Como ya se mencionó uno de los elementos del Proceso administrativo es la planeación, en este elemento se considera pertinente incluir los manuales de procedimientos, en el presente trabajo de investigación no sólo se estudiará al elemento de la planeación sino a todos los elementos del proceso porque de alguna manera todos están interrelacionados, y solo para poder tener una mejor comprensión se hará la separación de cada elemento. Y el conocimiento de los elementos del proceso administrativo nos servirá de guía para la elaboración del manual de procedimientos.

A continuación revisaremos cada uno de los elementos:

1.2 PREVISION.

El autor Reyes Ponce define a la previsión como "el elemento de la administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar objetivos de esa misma empresa"⁵

Este elemento de la etapa de previsión responde a la pregunta de ¿Qué puede hacerse?

1.2.1 Etapas de la previsión.

Para tener una mejor comprensión de la previsión es conveniente conocer sus etapas, las cuales a continuación se mencionan:

- **Fijación de objetivos que se persiguen.** En esta etapa se deberá de establecer hacia donde se dirigirán las acciones, es decir se especificará la meta que se espera alcanzar.

⁵ Reyes Ponce Agustín. Administración de empresas. 1ª parte. Pág. 101

- **Investigación** de factores que incluyan aspectos tanto favorables como desfavorables, que afecten la consecución de objetivos.
- **Coordinación de cursos alternativos** de acción para identificar cuantas posibilidades de acción existen como base de nuestro plan a seguir.

1.2.2 Principios de la Previsión.

Para poder obtener un conocimiento de las condiciones futuras, que es lo que busca la previsión, se necesita de un principio que nos oriente y también nos ayude a realizar dichas previsiones con confiabilidad y para tal efecto es recomendable seguir algunos principios que contempla la previsión, dichos principios son:

- **Previsibilidad:** hay que tomar en cuenta que no hay certeza completa para prever, por la cantidad de factores y la intervención de decisiones humanas, por lo que siempre existirá un riesgo en la consecución de los objetivos.
- **Objetividad:** Las previsiones deben de realizarse en hechos más que en opiniones subjetivas. El éxito de la empresa dependerá de tomar en cuenta las experiencias propias o ajenas.
- **Medición:** Las previsiones serán más certeras entre más podamos apreciarlas o medirlas.

- **1.2.3 Reglas de la Previsión.**

La **utilización** de las reglas de la previsión nos permitirá fijar objetivos de forma adecuada, llevar a cabo un proceso de investigación que nos permita conocer factores que influirán en el logro de los objetivos establecidos y analizar los posibles cursos de acción para el logro de un objetivo; a continuación se presentan las reglas de cada uno de los elementos anteriores:

- **La fijación de objetivos.** El objetivo da razón de ser a la empresa, es importante establecerlos de forma adecuada, el primer paso es realizando una clasificación:
 - a) **Objetivos individuales y colectivos.** Debe distinguirse el objetivo que persigue una persona o el objetivo que persigue un grupo humano.
 - b) **Objetivos generales y particulares.** Un objetivo es general, cuando es más amplio en relación con otros que están subordinados a él, es decir que son solo medios para conseguir ese objetivo más elevado y amplio.
 - c) **Objetivos básicos, secundarios y colaterales.** Los objetivos secundarios, son medios para la consecución de los objetivos básicos. Como ejemplo, el departamento de ventas tendrá como objetivo básico el de lograr un nivel de ventas más estable y para lograr este objetivo buscará la mejor calidad del producto, el objetivo secundario de mejorar la calidad del producto ayudará al logro el objetivo principal o básico.

Los objetivos colaterales son aquellos que sin buscarlos directamente como los principales, se obtienen espontáneamente al desarrollar los secundarios por ejemplo la publicidad tienen objetivo fundamental, lograr mayores ventas, pero puede servir también para mejorar las relaciones públicas.

- d) **Objetivos a corto y a largo plazo.** Para fines económicos los objetivos deben ser lo más cortos posibles, pero existen objetivos que de antemano se sabe que no podrán obtenerse sino después de un tiempo determinado.
 - e) **Objetivos naturales y subjetivos o arbitrarios.** El objetivo natural es aquel que, por sus propias características, busca determinada función, organización, etc.; objetivo arbitrario es aquel que se propone el empresario o jefe de un grupo.
- **La investigación.** Para investigar factores positivos y negativos que influirán en el logro de los objetivos existen reglas que nos ayudarán al logro de objetivos:
 - a) Debe de tenerse a la vista el mayor número de factores positivos y negativos que habrán de influir en la obtención del objetivo propuesto y para ello clasificarlos adecuadamente.
 - b) Deben distinguirse los factores disponibles de los que no se hallan a nuestro alcance, tratando de determinar dónde y cómo encontrar aquellos que podamos allegarnos, sus fuentes, su costo de adquisición, etc.
 - c) Deben seleccionarse los factores estratégicos.
 - d) Deben de fijarse los elementos totalmente imprevisibles, con el fin de buscar el modo de prever y evitar los efectos dañinos que se puedan producir.

- **Los cursos alternativos de acción.** Algunas reglas sobre los cursos alternativos de acción son:
 - a) Esforzarse en pensar cómo se puede lograr un objetivo con diversos medios.
 - b) Analizar si la investigación de los medios indica alguna modificación al objetivo inicial.
 - c) No tomar el dilema de si se hace o no se hace, analizar combinaciones intermedias.
 - d) Analizar los efectos que produce la no acción.
 - e) Valorizar los diversos cursos de acción que se presenten.
 - f) Confrontar los problemas.

1.2.4 Técnicas de la Previsión.

Para que el administrador pueda llevar a cabo la previsión, es necesario que conozca algunas técnicas sobre el proceso de investigación y técnicas sobre cursos alternativos de acción, a continuación se explicarán de forma breve en que consiste cada una de estas técnicas:

- **Técnica de la Investigación.**

Para poder determinar los factores positivos y negativos del objetivo a lograr se tiene que hacer uso de la técnica de la investigación la cuál se realizará a través de la observación y la encuesta, la observación se basará en hechos, experimentos y registros y la encuesta se llevará a cabo mediante el cuestionario y la entrevista.

- **Técnicas sobre cursos alternativos de acción.**

Existen varias técnicas principalmente de carácter matemático, cualquier administrador puede estructurar diversos cursos de acción, analizando y comparando los diversos factores que intervienen en él. Pero esto lo hace con fundamentos subjetivos, y la investigación de operaciones le proporciona una representación más objetiva y cuantitativa, la investigación de operaciones es un procedimiento científico que busca proveer las bases más objetivas y cuantitativas que sea posible, con el fin de apreciar mejor los diversos factores o variables que intervienen en un problema, y analizar su relación, a través de un modelo, para encontrar una solución óptima entre varias posibles.

1.3 PLANEACION.

En la etapa de previsión se fijaron los objetivos, se realizó una investigación de los medios con los cuales se podía contar y se analizaron los cursos alternativos de acción para observar cuántas posibilidades de acción existían, en la etapa de la planeación se determinará el curso concreto a seguir mediante la aplicación de políticas, procedimientos y programas. La etapa de la planeación la analizaremos a continuación.

Este es el segundo elemento de la fase mecánica la cual consiste en, "fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización."⁶

La planeación responde a la pregunta de ¿Qué se va a hacer

⁶ Reyes Ponce Agustín. Administración de empresas. Pág. 165

1.3.1 Etapas de la planeación.

Para poder fijar el curso concreto de acción, es indispensable que se conozcan las etapas que comprende la planeación:

- **Políticas**, que orienten la acción.
- **Procedimientos**, que señalan la secuencia cronológica a seguir, para obtener un resultado. En el capítulo II se analizará los manuales de procedimientos.
- **Programas** en donde se determina el tiempo requerido de ejecución, **pronósticos** que establezcan el número de unidades a vender, gastar o producir con las ayuda de instrumentos técnicos y por último se fijarán los **presupuestos** los cuales consisten en determinar cuantitativamente a los elementos.

1.3.2 Principios de la Planeación.

Los planes deben ser lo más precisos posible tomando en consideración que deben ser también flexibles es decir que permitan pequeñas adaptaciones, para lograr lo anterior es necesario respetar los siguientes principios:

- **Precisión.** Las afirmaciones con que se realiza la planeación deben ser concretas, claras y precisas, con el fin de reducir los riesgos.
- **Flexibilidad.** Todo plan debe de ser flexible, debe permitir cambios o adaptaciones por si se llegan a presentar situaciones inesperadas no contempladas en un inicio.

- **Unidad.** Todos los planes de la empresa **deben** de estar coordinados para conformar **un solo plan** donde se integren **todas las normas de acción** posibles.

1.3.3 Reglas de la Planeación.

Las reglas de la planeación nos permitirán establecer políticas claras, procedimientos que nos indicarán la secuencia de operaciones y la determinación de tiempos; las reglas que rigen a la previsión son:

- **Sobre políticas.** Las políticas son el objetivo en acción y son básicas para delegar la autoridad, por ello es indispensable considerar las siguiente reglas:
 - a) De su fijación. Deben estar de preferencia **por escrito** y su contenido debe estar establecido con claridad.
 - b) De su difusión. El conocimiento de las políticas deberá difundirse a los niveles en los cuales se necesite la aplicación de **las políticas** y la forma en que se darán a conocer deberá ser oral.
 - c) De su coordinación. Debe existir una **persona** que coordine o interprete la aplicación de las políticas. Esta **interpretación** tendrá que ser con validez oficial.
 - d) De su revisión periódica. Debe fijarse un **término** en el cual toda política sea revisada.

- **Sobre los procedimientos.** Los procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa, pero lógicamente son más numerosos, en los niveles de operación, a diferencia de las políticas que se forman en los altos niveles; pero igualmente son aplicables en toda la estructura administrativa. Existen reglas que nos ayudaran a su elaboración y revisión:

a) Los procedimientos deben de fijarse por escrito, y de preferencia, gráficamente. De esta manera pueden ser mejor comprendidos y analizados.

b) Los procedimientos deben ser revisados periódicamente, a fin de evitar tanto la rutina (defecto) como la superespecialización (exceso). La revisión revelará qué procedimientos pueden ser cambiados o mejorados y también qué actividades conviene consolidar en una sola persona o departamento.

c) Debe cuidarse siempre el evitar la duplicación innecesaria de los procedimientos. Con mucha frecuencia dos departamentos están haciendo lo mismo, claro que enfocado de diferente ángulo; pero lo que más conviene es dejar a una sola persona encargada para ejecutar la actividad.

- **Sobre los programas y presupuestos.**

a) Todo programa debe, contar con la aprobación de la suprema autoridad administrativa.

b) Debe hacerse el convencimiento a los jefes de qué beneficios se obtendrán con los programas o presupuestos.

- c) Debe estudiarse el momento más oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo.

1.3.4. Técnicas de la Planeación.

Las técnicas más usadas dentro de la Planeación son:

- Manuales de objetivos y políticas, departamentales, de procedimientos, etc.
- Diagramas de proceso y de flujo, que sirven para representar, analizar, mejorar y explicar un procedimiento.
- Gráficas de Gantt, que tienen por objeto controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan ordinariamente.
- Programas. El programa es aquel donde se determina el tiempo de ejecución de las funciones.
- Técnicas de Trayectoria crítica: PERT, CPM y RAMPS dichas técnicas buscan planear y programar en forma gráfica y cuantitativa, una serie de secuencias coordinadas de actividades simultáneas, que tienen el mismo fin y el mismo origen, tomando en consideración la duración y costo de la secuencia de operaciones que resulte la más larga y costosa.

1.4 ORGANIZACION.

Esta etapa complementa a las etapas anteriores de previsión y planeación porque mediante su aplicación se observará el cumplimiento de los objetivos establecidos. Esta etapa es el punto de enlace entre la fase mecánica y la fase dinámica, es decir entre lo que debe ser y lo que es.

Esta es la última etapa de la fase mecánica la cual consiste en "la estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados."⁷

Este elemento de responde a la pregunta de ¿Cómo se va a hacer?

1.4.1 Etapas de la organización:

La fase de la organización nos dice en concreto cómo y quién va a hacer cada cosa y cómo lo va a hacer, para comprender mejor este punto es necesario conocer las etapas que integran dicha fase:

- **Funciones.** En esta etapa se debe determinar cómo deben dividirse las actividades, para lograr el fin de toda la empresa.
- **Jerarquías.** Se fijará la autoridad y responsabilidad de cada nivel.
- **Obligaciones.** De cada unidad de trabajo desempeñada por una persona.

1.4.2. Principios de la Organización.

Los principios de la fase de la organización nos permitirán establecer de forma adecuada las funciones, jerarquías y actividades, estos principios se explican a continuación:

- **Especialización.** Este principio explica que sí a un empleado se le asigna una actividad limitada y concreta, es decir en cuanto más se divide el trabajo, se obtendrá mayor eficiencia, precisión y destreza.

⁷ Reyes Ponce Agustín. Administración de empresas. Pág. 212

- **Unidad de Mando.** Este principio indica la necesidad de que un empleado no reciba órdenes, sobre una misma materia, de dos jefes. Con lo que se concluye que para cada subordinado debe existir un solo jefe.
- **Equilibrio de Autoridad-Responsabilidad.** Debe de precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico y al mismo tiempo deberá establecerse la autoridad correspondiente. No debemos olvidar que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.
- **Equilibrio de Dirección-Control.** Este principio explica que a cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de controles adecuados, para asegurar la unidad de mando.

1.4.3. Reglas de la Organización:

A continuación se presentan un conjunto de reglas para la división de funciones y unidades de organización:

- a) Teniendo en cuenta los objetivos y planes que se pretenden realizar, debe hacerse, ante todo, una lista escrita de todas las funciones que para esa empresa se consideren, deben establecerse en el primer orden jerárquico.
- b) Deben definirse o precisarse en forma sencilla cada una de las funciones listadas.
- c) Para cada una de las funciones del primer nivel se procede de igual forma, hasta establecer todas las funciones que deben existir en el segundo nivel jerárquico dentro de cada departamento o división.

- d) Repetir las operaciones anteriormente indicadas, hasta alcanzar los últimos niveles dentro de cada uno de los departamentos.

1.4.4. Técnicas de la organización.

Existen tres técnicas fundamentales que a continuación se presentan:

- Organización lineal o militar. Es aquella en que la autoridad y responsabilidad se transmiten por una sola línea para cada persona o un grupo. Las ventajas de la implantación de este sistema es que es muy sencillo y claro; se crea una firme disciplina, porque cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para sus subordinados es el único que la posee y es más fácil y útil en empresas pequeñas. Las desventajas que presenta es que es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar y la organización descansa en "hombres", y al perderse uno de estos, se producen trastornos.
- Organización funcional o de Taylor. Taylor observó que en la organización lineal no se da la especialización por lo que propuso un sistema que ofreciera mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización, y, por lo mismo, mayor eficiencia; descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil, en varios elementos simples y posibilidades de rápida adaptación en casos de cambios de procesos. Las desventajas que se presentan en su establecimiento son las siguientes: es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios; se da por ello duplicidad en el mando; surgen fugas de responsabilidades; se reduce la iniciativa para acciones comunes y existe fácilmente quebrantamientos de la disciplina y numerosos conflictos.

- Organización lineal y staff (Lineal y de estados mayores). Este sistema trata de aprovechar las ventajas, y evitar las desventajas de los dos sistemas anteriores explicados. Para ello:
 - De la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función.
 - Pero esta autoridad en línea, recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpos de ellos, especializados para cada función.

Lógicamente, es el sistema más utilizado actualmente, sobre todo por las grandes organizaciones.

1.5. LA INTEGRACION.

Como la organización, la integración también forma parte del enlace entre la fase mecánica y la dinámica, la integración nos servirá para tener los elementos necesarios para llevar a cabo los objetivos previstos y planeados en la fase mecánica.

Reyes Ponce señala: "Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social"⁸

La integración responde a la pregunta de ¿Con qué se va a Hacer?

⁸ Reyes Ponce Agustín. Administración de empresas 1ª parte. Pág.256

1.5.1 Etapas de la Integración.

La integración comprende dos fases, que son:

a) Integración de Personas.

b) Integración de cosas.

a) **Integración de Personas.** La integración de personas contempla lo siguiente:

- **Reclutamiento.** Tiene por objeto convertir a las personas extrañas a la empresa, en candidatos a ocupar un puesto, despertando en ellos el interés suficiente.
- **Selección.** La finalidad es la de escoger entre los candidatos, de acuerdo a las aptitudes requeridas por un puesto.
- **Introducción.** Persigue la adaptación del nuevo elemento al grupo social del cual formará parte.
- **Capacitación y desarrollo.** Busca incrementar las cualidades de cada persona, para así obtener su máxima realización.

b) Integración de cosas.

- **Integración de las cosas.** Esta etapa también considera principios para lograr la integración de cosas.

1.5.2. Principios de la Integración.

Referentes a la integración de personas:

- **De la adecuación de Hombres y funciones.** Este principio explica que deben buscarse personas que reúnan los requisitos indispensables para poder desarrollar su función. Es decir debe procurarse adaptar los hombres a la función y no viceversa.
- **De la provisión de elementos administrativos.** Significa que a cada elemento de una empresa se le debe de dar a conocer los elementos administrativos que le coadyuven al logro de sus obligaciones.
- **De la importancia de la introducción adecuada.** La introducción del personal es muy importante porque al nuevo elemento se le tratará de acoplar al nuevo entorno que le rodea.

Referente a la integración de las cosas:

- **Del carácter administrativo de esta integración.** Este principio busca la coordinación de elementos técnicos y las personas.
- **Del abastecimiento oportuno.** Deberán abastecerse de acuerdo a lo necesario dentro de lo establecido en la planeación y organización.
- **De la instalación y mantenimiento.** El principio indica que deberá de coordinarse de la mejor forma posible la instalación y el mantenimiento de los equipos para que se reduzca el tiempo de improductividad.

- **De la delegación y control.** Se refiere a la responsabilidad de la Gerencia General con respecto a todos los aspectos establecidos en el sistema de control, al igual estar informado de los resultados de estos.

1.5.3. Reglas de la integración de personas.

Para lograr obtener a las personas indicadas para el puesto adecuado es necesario tomar en cuenta los siguientes cuatro pasos:

- **Del reclutamiento.** Se Deberían de distinguir dos aspectos que son: las fuentes de abastecimiento y los medios de reclutamiento; el primero se refiere a fuentes como el sindicato, escuelas, agencias de colocaciones, personas recomendadas y el segundo se refiere a los medios como son: requisición al sindicato, solicitud escrita y anuncios en radio, prensa etc.
- **De la selección.** Los medios de selección más usados son: La hoja de solicitud, La entrevista, las pruebas psicotécnicas o prácticas, encuestas y examen médico.
- **De la introducción.** Para lograr una introducción adecuada se deben tomar en cuenta dos aspectos:
 - a) Introducción general a la empresa.
 - b) Introducción en su departamento o sección.
- **Del desarrollo.** El desarrollo de quienes ingresan a una empresa, suele dividirse en:
 - a) Adiestramiento de obreros y empleados.
 - b) Capacitación de supervisores.
 - c) Desarrollo de ejecutivos.

1.5.4 Técnicas de la integración.

A continuación se presentarán algunas técnicas de la integración tanto de personas como de cosas, estas técnicas nos permitirán obtener elementos humanos y materiales necesarios para alcanzar el funcionamiento adecuado de la empresa:

De personas:

- Hoja de solicitud.
- Entrevista.
- Pruebas psicotécnicas y/o prácticas.
- Encuestas.
- Adiestramiento.
- Capacitación.

De cosas:

- Técnicas financieras.
- Técnicas de producción.
- Técnicas de mercadotecnia.
- Técnicas de conservación.
- Técnicas de compras.

1.6. DIRECCION.

Es en esta etapa donde se impulsa, coordina y vigila que los planes establecidos en la previsión y planeación se realicen de modo más eficaz.

“Es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.”⁹

La Dirección consiste en “Ver que se haga”.

1.6.1 Etapas de la Dirección.

Las etapas que comprende la Dirección son:

- **Autoridad.** Es el elemento principal y se debe de estudiar cómo delegarla y cómo ejercerla.
- **Comunicación.** Lleva información de los elementos que deben de conocerse, desde el Director hacia los demás departamentos.
- **Supervisión.** Consiste en ver que las cosas se realizan de acuerdo a lo planeado y mandado.

⁹ Reyes Ponce Agustín. Administración de empresas 1ª parte. Pág. 305

1.6.2 Principios de la Dirección.

La aplicación de los principios referentes a la dirección coadyuvan a una realización efectiva de todo lo planeado, los principios de la dirección son:

- **Coordinación de interés.** Coordinar los intereses de grupo e individuales de quienes tienen un mismo objetivo.
- **Impersonalidad de mando.** La autoridad deberá ser producto de la necesidad de todo organismo social y no el resultado de intereses personales del administrador.
- **Vía jerárquica.** Establece que al transmitirse una orden debe seguirse los conductos establecidos y nunca saltarlos.
- **Resolución de conflictos.** Al presentarse dichos conflictos deberán resolverse lo antes posible y tratando de generar el menor disgusto de ambas partes.
- **Aprovechamiento de conflictos.** Aprovechar los conflictos para la resolución de problemas.

1.6.3 Reglas de la Dirección.

- **Sobre el mando o autoridad.** Explica que para que exista una buena autoridad deberá poseer tres características: Estructural, técnica y moral.

1.6.4 Técnicas de la Dirección. Existen determinados medios que ayudan a mandar con más eficacia entre los cuales destacan:

- Disciplina positiva.
- Las recompensas.
- Disciplina negativa.
- Calificación de los trabajadores.
- Sistemas de sugerencias.
- Sistema de quejas.
- Entrevistas.

1.7 CONTROL.

El control es el último elemento del proceso administrativo, nos permitirá medir todos los resultados obtenidos. El control está presente dentro de todas las etapas del proceso administrativo.

De acuerdo al autor Maddock "Es la medición de 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".¹⁰

Este elemento del proceso responde a la pregunta de ¿Cómo se ha realizado?

¹⁰ Citado por Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas 1ª parte. Pág. 355

1.7.1 Etapas del Control.

Las etapas que comprende el control son:

- **Establecimiento de los medios de control.** Es la base de todo control y sin el establecimiento es imposible realizar la comparación.
- **Operaciones de recolección y concentración de datos.** Esta es una función atribuida a los técnicos especialistas.
- **Interpretación y valoración de los resultados.** Esta es una de las funciones del administrador con ayuda del técnico.

1.7.2 Principios del control.

Para lograr la medición de resultados obtenidos contra lo esperado es indispensable se tomen en cuenta los siguientes principios que rigen al control:

- **Carácter administrativo.** Indica que es necesario hacer una distinción entre las "operaciones" y las "funciones" del control, siendo la primera de carácter técnico y la segunda de carácter administrativo.
- **De los estándares.** El control es imposible si no se han fijado antes los estándares (medidores de objetivos)
- **Del como medir el control.** El control deberá usarse sólo si el trabajo que se impone tiene justificación ante los beneficios que se esperan.
- **De excepción.** El cual establece que el control es más eficaz cuando se concentra en cosas que no salieron como se planeo en un inicio.

1.7.3 Reglas del control.

No existen reglas precisas para escoger puntos estratégicos de control, esto debido a la infinidad de problemas y condiciones de cada empresa, sin embargo podemos decir que los sistemas de control deben servir para corregir, mejorar y detectar rápidamente las desviaciones.

1.7.4. Técnicas del Control.

No debe de olvidarse que algunas técnicas de planeación, son a la vez medios de control. Por ejemplo programas y presupuestos.

Las principales áreas de control son:

- Controles de ventas.
- Controles de producción.
- Controles financieros y contables.
- Control de la calidad de la administración.
- Controles generales.

1.8 IMPORTANCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

La aplicación del proceso Administrativo nos permite evaluar el futuro y realizar previsiones en función de él, estableciendo políticas, secuencia de operaciones y los tiempos requeridos para alcanzar los objetivos, ayuda a estructurar las relaciones estableciendo jerarquías, funciones y obligaciones para lograr una mayor eficiencia, integra recursos humanos y materiales necesarios coordinando y vigilando las actividades de cada miembro de la organización y nos permite medir los resultados con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

La importancia del proceso administrativo radica en que está presente en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de la empresa, tanto el director, gerente, jefe, supervisor o encargado, todos intervienen en actividades que van desde la previsión hasta el control, obviamente de acuerdo al tipo de actividad que desempeñen. El proceso administrativo es imprescindible para el adecuado funcionamiento de una organización,

Como ya observamos es necesario el conocimiento de todas las etapas del proceso administrativo porque nos permitirá aplicar cada una de estas etapas en la elaboración e implantación del manual de procedimientos para el departamento de cuentas por pagar de una empresa de químicos. Con el establecimiento de procedimientos podremos simplificar las funciones y así tener mayor eficiencia.

Los procedimientos son fundamentales para planear adecuadamente, por lo que es necesario que en el siguiente capítulo se conozcan los manuales de procedimientos.

CAPITULO

II

LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

CAPITULO II

LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

2.1 LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.

Como se pudo observar en el capítulo anterior los manuales administrativos son una de las mejores herramientas de la planeación porque permiten a cualquier empresa normar su operación, esta normalización es la plataforma sobre la que se sustenta su crecimiento lo cual se traduce en estabilidad y solidez.

La elaboración de los manuales todavía no es una práctica común dentro de las organizaciones, esto se debe principalmente a que no es muy conocida la forma en que se deben de elaborar; y en ocasiones los altos niveles directivos no apoyan al personal para su elaboración, pues consideran que su desarrollo requiere demasiado tiempo aunque reconocen que tiene un gran valor dentro de la organización.

En el presente capítulo se considera de suma importancia conocer algunos aspectos relevantes de los manuales, tales como sus antecedentes, donde podremos observar en que momento de la historia de la humanidad estos documentos hacen su aparición formal, también se darán a conocer los conceptos de diferentes autores acerca de los manuales, se observará cual es el objetivo que se persigue con su elaboración, y cuál es la clasificación más común que se hace de los manuales administrativos.

2.1.1 ANTECEDENTES.

La historia de los manuales como **herramienta** en la administración es prácticamente reciente. Durante el período de la **segunda guerra mundial** es cuando se desarrolló esta técnica, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal, sobre ciertas formas de operar de un organismo (por ejemplo: circulares, memorándums, instrucciones internas, etc). La **falta y la necesidad** de personal capacitado durante la guerra generó la necesidad de **formular** manuales detallados.

Con el transcurrir de los años los **manuales** se fueron integrando a las empresas, con adaptaciones más técnicas (claros, concisos y prácticos) y aplicándolos a diversas funciones operacionales (Producción, Ventas, Finanzas, etc.)

2.1.2 CONCEPTO DE MANUAL.

Es conveniente analizar la **definición** que dan algunos autores acerca de los manuales con la finalidad de **obtener una idea clara**, acerca de ellos.

Agustín Reyes Ponce lo define como "un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (**manuable**) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre **cada grupo humano** de la empresa". ¹¹

¹¹ Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas 1ª parte. Pág. 177.

El autor Joaquín Rodríguez Valencia presenta el concepto como “Un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad”.¹²

Y por último conoceremos la definición del autor George R. Terry “Es un registro escrito de la información y de las instrucciones que se relacionan y pueden utilizarse para guiar los esfuerzos de los empleados de una empresa”¹³

De las definiciones anteriores se puede concluir que un manual es “un documento en el cual se establece de forma ordenada las instrucciones que se consideran necesarias para llevar a cabo una actividad de manera eficiente en una empresa”.

2.1.3 OBJETIVO DE LOS MANUALES.

De acuerdo con la clasificación, que posteriormente se describirá, y el grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir los siguientes objetivos:

- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.

¹² Rodríguez Valencia, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. 2ª Edición. Pág. 57

¹³ Terry, George R. Administración y control de oficinas. 3ª. Edición. Pág.740.

- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.

Los manuales deberán diseñarse con base en los objetivos anteriores para obtener claridad, sencillez y flexibilidad.

2.1.4 CLASIFICACION DE LOS MANUALES.

Cada empresa tiene la necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina de acuerdo al propósito que se persigue.

La clasificación más común de los manuales es:

- Por su contenido.- la cual se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias.
- Por función específica.- esta se refiere a una función operacional específica a tratar.
- Por su ámbito de aplicación.-esta clasificación se refiere a la elaboración de de manuales con una cobertura mayor o menor de acuerdo con las necesidades de las organizaciones.

En el siguiente cuadro encontraremos la clasificación y la clase de manuales que existen:

CLASIFICACION		CLASES
Por su contenido		<ul style="list-style-type: none"> • Manual de historia del organismo. • Manual de organización. • Manual de políticas. • Manual de procedimientos. • Manual de contenido múltiple (cuando se trata de dos contenidos, por ejemplo políticas y procedimientos; historia y organización) • Manual de adiestramiento o instructivo. • Manual técnico.
Por función específica		<ul style="list-style-type: none"> • Manual de producción. • Manual de compras. • Manual de ventas. • Manual de finanzas. • Manual de contabilidad. • Manual de crédito y cobranza. • Manual de personal. • Manuales generales (los que se ocupan de dos o más funciones)
Por su ámbito de aplicación.	General	<ul style="list-style-type: none"> • Manual general de Organización. • Manual general de procedimientos. • Manual general de políticas.
	Específico	<ul style="list-style-type: none"> • Manual específico de reclutamiento y selección. • Manual específico de auditoría interna. • Manual específico de políticas de personal. • Manual específico de procedimiento de tesorería.

Fuente: Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, de Joaquín Rodríguez Valencia, pág.62.

Para obtener una mayor comprensión de esta clasificación de los manuales, resaltaremos las características más sobresalientes de cada uno de ellos.

De acuerdo a su contenido:

- **Manual de historia.** Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: Sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión, y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.
- **Manual de organización.** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.
- **Manual de políticas.** Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permitirá:

- a) Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- b) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- c) Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

- **Manual de procedimientos.** Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía de (cómo hacer las cosas) trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implantación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.
- **Manual de contenido múltiple.** Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manual.
- **Manual de adiestramiento o instructivo.** Estos manuales explican las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos.
- **Manual Técnico.** Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función.

De acuerdo a su función específica:

- **Manual de producción.** Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación, es decir, fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.
- **Manual de compras.** El proceso de compras debe de estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de compras, los métodos a utilizar que afectan sus actividades. Esta manual representa una útil fuente de referencia para los compradores especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común.
- **Manual de ventas.** Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (política de ventas, procedimientos, controles, etc.) Y de un reconocimiento oficial a la importancia de la contribución que puede esperarse de la fuerza de ventas. Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.
- **Manual de Finanzas.** Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización estén logrando con manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

- **Manual de contabilidad.** Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas de personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera entre otros.
- **Manual de crédito y cobranzas.** Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están las siguientes: operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones de crédito, entre otros.
- **Manual de personal.** Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.
- **Manual general de organización.** Este es producto de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

De acuerdo al ámbito de aplicación.

A continuación se resaltarán las características más relevantes:

- **Manual general de organización.** “También es usual que un manual no trate un área de actividad exclusivamente, sino que aborde dos o más áreas específicas. Así, si bien puede haber manuales de organización, de políticas o de procedimientos de venta, también hay manuales de organización de toda la empresa. Puede darse el caso de una empresa que tenga un solo manual general, que abarque todos los aspectos mencionados para los diferentes tipos de manuales.”¹⁴
- **Manual general de procedimiento.** Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.
- **Manual general de políticas.** Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.
- **Manual específico de reclutamiento y selección.** Se refiere a una parte de un área específica (personal). Y contiene la definición uniforme reclutamiento y selección de personal en una organización.

¹⁴ Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y organización de empresas. 8ª Edición. Pág. 384.

- **Manual específico de auditoria interna.** Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refieren a la auditoria interna, en forma particular.
- **Manual específico de políticas de personal.** Este se enfoca a definir "políticas", pero de una área específica de la organización, señalando las guías u orientaciones respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.
- **Manual específico de procedimientos de tesorería.** Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo; por ejemplo, ingreso a caja, pago a proveedores, etc.

Para concluir este punto es necesario resaltar que los manuales se pueden combinar, esto va a depender de las necesidades de cada empresa y también de la consideración de algunos factores tales como el costo etc.

2.2 CONCEPTO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Los manuales de procedimientos se tratarán más a fondo por ser tema de investigación del presente trabajo y servirá de guía para la preparación de un manual de procedimientos para el departamento de cuentas por pagar de una empresa de químicos el cual se propondrá en el capítulo IV.

Para poder llevar a cabo la elaboración de un manual de procedimientos es indispensable conocer aspectos tales como: qué es un manual de procedimientos, cuales son los objetivos que se persigue con su elaboración, cuál es la importancia de los mismos dentro de las organizaciones y cuál es el contenido básico que deben cubrir.

A continuación se conocerán algunas definiciones de manual de procedimientos de diferentes autores:

- Para el autor Rodríguez Valencia “los manuales de procedimientos: son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de unidad administrativa”¹⁵.
- Franklin Fincowsky los define como “un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización”¹⁶.

Por lo que se puede decir que un manual de procedimientos es un documento en el cual se indican los pasos a seguir de manera ordenada y secuencial, para desarrollar determinada función.

Al manual de procedimientos también se le conoce como: manual de operación, de rutinas de trabajo, de trámite y métodos de trabajo.

¹⁵ Rodríguez Valencia, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. 2ª. Edición. Pág. 105

¹⁶ Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura. 1ª Edición. Pág. 148

2.2.1 OBJETIVO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

A continuación se presentarán los objetivos principales que se persigue con la elaboración de los manuales de procedimientos:

- Presentar una visión **integral** de cómo opera la organización.
- Precisar la **secuencia lógica** de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- Precisar la **responsabilidad operativa** del personal en cada área de trabajo.
- Describir **gráficamente** los flujos de las operaciones.
- Servir como medio de **integración y orientación** para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad orgánica.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

2.2.2 IMPORTANCIA DE LOS MANUALES DE PROCEDIMEINTOS.

La importancia del manual de procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para que han de realizarse.

La importancia de los manuales de procedimientos también radica en los beneficios que nos proporcionan, a continuación mencionaremos los más reconocidos:

- "Reducción de gastos generales.
- Control de actividades.
- Mejoramiento de la **eficiencia** de operación y reducción de costos.
- Sistematización de actividades.
- Adiestramiento.

- Guía de trabajo a ejecutar.
- Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.
- Auditoría administrativa de políticas, procedimientos y controles."¹⁷

A continuación se describirán de manera breve los beneficios anteriormente mencionados.

- **Reducción de gastos generales.** En la fase de elaboración de un manual de procedimientos, se lleva a cabo una revisión de las funciones, formas, registros e informes que se realizan y procesan en cada departamento que interviene en el sistema que se estudia. Como consecuencia de lo anterior, al descubrirse un instrumento de trabajo que no tenga relación alguna de las funciones autorizadas, lo más seguro es que se haya encontrado algo que se está haciendo sin necesidad. La acción correctiva de este caso se traduce en una reducción de gastos generales en la realización del sistema.
- **Control de actividades.** Durante la revisión se puede descubrir una función que no esté relacionada con algún instrumento de trabajo o que estos sean inadecuados. En este caso, se ha encontrado algo que no se hace y que debería hacerse, al establecerse recomendaciones que garanticen que las actividades se realizan dentro los lineamientos establecidos por la dirección; se está ejerciendo, de hecho un control de las actividades necesarias y autorizadas en menor tiempo y a costo reducido.
- **Sistematización de actividades.** La sistematización se refiere a fijar un orden y establecer condiciones de sucesión racional estrictamente definidas, a las que se someten todas las operaciones que se originan en el funcionamiento de una empresa.

¹⁷ Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y organización de empresas. 8ª Edición. Pág. 392

- **Adiestramiento.** Con el establecimiento de manuales de procedimientos es indudable que se realiza en menor tiempo y por lo tanto con un costo menor.
- **Guía del trabajo a ejecutar.** Este beneficio tiene que ver con que el manual de procedimientos lo puede consultar tanto el personal directivo como el operativo de forma cotidiana y proporcionará los pasos a seguir para el logro de determinada actividad.
- **Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.** Considerando que haya una consulta frecuente del manual de procedimientos y apego a su contenido, esto estimulará un mejoramiento de las operaciones, especialmente cuando al personal de supervisión se le solicita que recomiende un cambio en los procedimientos, si su experiencia indica que las instrucciones vigentes contenidas en el manual son impracticables.
- **Auditoría administrativa de políticas, procedimientos y controles.** El trabajo de auditoría administrativa invariablemente es más efectivo, y se realiza con mayor facilidad y prontitud cuando se cuenta con manuales de procedimientos que guíen a quienes se encargan de dicho trabajo.

2.2.3 TIPOS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

Los manuales de procedimientos pueden clasificarse de la siguiente manera:¹⁸

<ul style="list-style-type: none">• Por sus características	<ul style="list-style-type: none">• Manuales de procedimientos de oficina.• Manuales de procedimientos de fábrica.
<ul style="list-style-type: none">• Por su ámbito de aplicación y alcances	<ul style="list-style-type: none">• Manual de procedimientos general.• Manual de procedimientos específico.

- **Los manuales de procedimientos de oficina.** Se refieren a tareas y trabajos individuales, por ejemplo: cómo operar una máquina de contabilidad.
- **Los manuales de procedimientos de fábrica.** Se refieren también a tareas y trabajos individuales pero su aplicación será por ejemplo: cómo manejar un equipo calcinador.
- **Los manuales de procedimientos generales.** Son aquellos que contienen información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo.
- **Los manuales de procedimientos específicos.** Contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa con el propósito de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

¹⁸ Rodríguez Valencia, Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. 2ª Edición. Pág. 107

2.2.4 CONTENIDO.

El manual de procedimientos deberá contener los elementos estrictamente necesarios para el logro de los objetivos previstos y para el mantenimiento de los controles indispensables; el volumen de un manual de procedimientos crece a medida de que aumentan las dimensiones de la empresa y la complejidad de su estructura organizacional.

No existe una fórmula única sobre los elementos que deben de aparecer en el manual de procedimientos, a continuación presentaremos el contenido que deben de tener los manuales de procedimientos de acuerdo al criterio de los autores Franklin Fincowsky y Enrique Benjamin:¹⁹

- **Identificación.** Este documento incorpora la siguiente información:
 - * Logotipo de la organización.
 - * Nombre oficial de la organización.
 - * Denominación y extensión (general o específico). De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
 - * Lugar y fecha de elaboración.
 - * Número de revisión (en su caso).
 - * Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
 - * Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o línea diagonal.

¹⁹ Franklin Fincowsky, Enrique Benjamin. Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura.

1ª Edición. Pág. 157

- **Índice o contenido.** Es la relación de los capítulos que forman parte del documento.
- **Prólogo y/o Introducción.** Es la exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.
- **Objetivo (s) de los procedimientos.** Consiste en la explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
- **Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.** Se refiere a la esfera de acción que cubren los procedimientos.
- **Responsables.** Unidades administrativas y / o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.
- **Políticas o normas de operación.** En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos.
- **Concepto (s).** Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.
- **Procedimiento (descripción de las operaciones).** Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en que consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y en cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de

llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

- **Formularios o impresos.** Son las formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que implique su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

- **Diagramas de Flujo.**

La técnica utilizada para representar gráficamente los procedimientos se denomina "Diagramas de Flujo" Estos son idóneos para representar el flujo de los pasos de un procedimiento.

Los diagramas de flujo muestran las unidades administrativas que intervienen en un procedimiento (Procedimiento general), a los puestos que intervienen (Procedimiento detallado). Cada operación o paso descrito puede indicar además, el equipo que se utilice en cada caso. Se utilizan principalmente en el análisis de los procedimientos, sin embargo presentados en forma sencilla y accesible en el manual, proporcionan una descripción sintética de conjunto, que facilita la comprensión de los mismos.

Cuando se incluyen en los manuales de procedimientos, diagramas de flujo, se recomienda la menor cantidad posible de símbolos. A continuación se presenta el siguiente esquema con los símbolos más utilizados:²⁰

²⁰ Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y organización de empresas. 8ª Edición. Pág. 428-430

SÍMBOLO	REPRESENTA	DESCRIPCIÓN
	OPERACIÓN	Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.
	DISPARADOR	Indica el inicio de un procedimiento; contiene el nombre de éste o el de la unidad administrativa donde da inicio.
	DECISION O ALTERNATIVA	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
	ARCHIVO	Representa un archivo común y corriente de la oficina.
	CONECTOR DE PÁGINA	Representa una conexión o enlace con otra hoja, en la que continúa el diagrama de flujo.
	TECLADO EN LINEA	Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora u obtenerla de ella.
	CINTA MAGNÉTICA	Indica cualquier tipo de cinta magnética que se emplee en el procedimiento.
	DOCUMENTO	Representa cualquier tipo de documento.
	LÍNEA DE COMUNICACIÓN	Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante línea telefónica, telegráfica, de radio, etc.
	CONECTOR	Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

	TERMINAL	Indica el inicio o terminación del flujo que puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	DIRECCIÓN DE FLUJO O LÍNEA DE UNIÓN	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	CAPTURA DE DATOS	Representa cualquier tipo de captura de datos que se utilice en el procedimiento.
	NOTA ACLARATORIA	No forma parte del diagrama de flujo, se emplea para dar una explicación sobre una operación."

- **Glosario de Términos.** Consiste en elaborar una lista de conceptos de carácter relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.

2.2.5 Elaboración un manual de procedimientos.

Para poder llevar a cabo la elaboración de un manual de procedimientos es necesario realizar cada una de las etapas que a continuación se indican:²¹

- Propuesta técnica.
- Programa de trabajo.
- Presentación del Proyecto a las áreas competentes.
- Obtención de la información.
- Integración de la información.
- Análisis de la información.
- Validación de la información.
- Elaboración de informe de resultados.
- Presentación del manual, para su aprobación.
- Distribución del manual.

²¹ Franklin Fincowsky, Enrique Benjamin. Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura.

1ª Edición. Pág. 165

A continuación se explicará en que consiste cada una de estas etapas:

- **Propuesta técnica.** Una propuesta debe incluir lo siguiente:
 - Antecedentes: recuento de los manuales o esfuerzos análogos preparados con anterioridad.
 - Naturaleza: tipo de manual que se pretende realizar.
 - Justificación: demostración de la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que ello reportará a la organización.
 - Objetivos: logros que se pretenden alcanzar.
 - Acciones: iniciativas o actividades necesarias para su consecución.
 - Resultados: beneficios que se esperan obtener en cuanto a mejorar el funcionamiento de la organización, sus productos y/o servicios, clima organizacional y relaciones con el entorno.
 - Alcance: área de aplicación que cubre el estudio en términos de ubicación en la estructura orgánica y/o territorial.
 - Recursos: requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo.
 - Costo: estimación global y específica de recursos financieros que demanda su ejecución.
 - Estrategia: ruta fundamental necesaria para orientar los cursos de acción y asignación de recursos.
 - Información complementaria: material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

Una vez realizada la propuesta técnica para la elaboración del manual se recomienda realizar un programa de trabajo, el cual nos servirá de guía en la elaboración, en el programa de trabajo se debe especificar:

- **Programa de trabajo:**

- Identificación: nombre del manual.
- Responsable (s): unidad o grupo que tendrá a su cargo la implantación del manual.
- Área (s): universo bajo estudio.
- Clave: número progresivo de las actividades estimadas.
- Actividades: pasos específicos que tiene que darse para captar la información.
- Fases: definición del orden secuencial para realizar las actividades.
- Calendario: fechas asignadas para el inicio y terminación de cada fase.
- Representación gráfica: descripción del programa en cuadros e imágenes.
- Formato: presentación y resguardo del programa de trabajo.
- Reporte de Avance: seguimiento de las acciones.
- Periodicidad: espacio de tiempo dispuesto para informar avances.

- **Presentación del Proyecto a las áreas competentes.** El proyecto del manual se debe de presentar a:

- Área (s) que intervendrá (n) directamente en su aplicación, por lo cual tienen la obligación de conocer el proyecto en forma detallada.
- Áreas afectadas por la implantación del proyecto, ya que tendrán que cambiar o adecuarse.
- Área responsable del manejo de los recursos económicos, para cuantificar el costo del proyecto en forma más específica.
- Al responsable de su autorización.

- **Obtención de la información.** En la obtención de la información es importante considerar los siguientes aspectos:
 - Capacitación del personal. Se debe de dar a conocer al personal participante: el objetivo que se persigue, métodos de trabajo adoptados, calendarización de actividades, documentos que se emplearán (cuestionarios, etc.), responsables del proyecto, unidades administrativas involucradas, inventarios de información a captar y distribución del trabajo a cada persona.
 - Recopilación de la información. Para recabar la información se pueden utilizar cuatro técnicas:
 - ❖ Investigación Documental: la cual permite la selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el manual. Para ello se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, actas de reuniones, circulares, oficios y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.
 - ❖ Consulta a sistemas de información: Este mecanismo permite recabar información mediante el acceso a sistemas computacionales que nos servirán para estructurar el manual.
 - ❖ Encuestas: mediante la utilización de cuestionarios y entrevistas.
 - ❖ Observación directa: este recurso puede ser empleado cuando el analista se localiza físicamente en lugar donde se llevará a cabo la observación de los hechos a describir.

- **Integración de la información.** Una vez que se cuenta con la información de las áreas involucradas en el estudio, se debe de ordenar los datos para poder realizar su análisis, la información se ordenará de forma electrónica y documental.

- **Análisis de la información.** Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionamientos fundamentales:
 - ¿Qué trabajo se hace?
 - ¿Para qué se hace?
 - ¿Quién lo hace?
 - ¿Cómo se hace?
 - ¿Con qué se hace?
 - ¿Cuándo se hace?

- **Validación de la información.** La información verificada de cada área o unidad administrativa debe presentarse a la persona entrevistada para que firme de conformidad.

- **Elaboración de informe de resultados.** Para entregar los resultados del estudio es necesario elaborar un informe, en el cual se expondrán las razones por las cuales se realizó el proyecto y la información estratégica del proyecto, lo cual servirá a la alta dirección para la correcta toma de decisiones.

- **Presentación del manual, para su aprobación.** Una vez que el manual ha quedado debidamente estructurado, el encargado del proyecto deberá someterlo a las instancias pertinentes para su aprobación.

La presentación del manual se realizará:

- A los niveles directivos.
- Al órgano de gobierno. (consejo de administración o equivalente)
- A otros niveles jerárquicos.

La presentación del manual debe estar acompañada de un documento síntesis, el cual puede tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- ❖ **Introducción:** breve descripción de las causas que generaron la necesidad de preparar el manual, los mecanismos de coordinación y participación de empleados para su desarrollo, así como los propósitos y explicación general acerca de su contenido.
- ❖ **Análisis de la estructura organizacional:** exposición de la génesis y desarrollo de la organización, es decir los cambios, sucesos de mayor relevancia que ha afrontado en forma total o parcial y que influyeron en la decisión de preparar el manual.
- ❖ **Diagnóstico de la situación actual:** definición de las causas y/o problemas que originaron el estudio y que justifican los cambios o modificaciones que se proponen en el manual.
- ❖ **Propuestas de mejoramiento:** presentación de alternativas de acción para la organización, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios, así como los resultados que se espera obtener con el manual.

- ❖ **Estrategia de implantación:** explicación de los pasos sucesivos o etapas previstas para poner en práctica el manual y las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de él. Asimismo, la forma en que se efectuarían los cambios previendo los factores sobresalientes de actuación de las áreas, unidades, mecanismos y funcionarios involucrados en el esfuerzo.
 - ❖ **Seguimiento, control y evaluación:** precisión de los mecanismos de información, proceso de control y evaluación, así como los criterios y medidas que podrán tomarse en cada caso.
- **Distribución del manual.** El líder del proyecto debe de distribuir el manual, de acuerdo a los recursos económicos y tecnológicos con que cuente la organización. Las formas de distribución de los manuales son: a través de cursos, a través de algún programa o paquete de computo y a través de entrega documental.

2.2.6 Implantación del manual de procedimientos.

“La implantación del manual de procedimientos representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogenizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.”²²

²² Franklin Fincowsky, Enrique Benjamin. Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura.
1ª Edición. Pág. 178

La selección del método para implantarlos dependerá de factores tales como:

- Tipo de manual.
- Cobertura.
- Recursos asignados.
- Nivel técnico del personal.
- Clima organizacional.
- Entorno.

Y de acuerdo a las variables expuestas anteriormente, se seleccionará el método más adecuado para su implantación.

Los métodos de implantación son:

- **Método instantáneo.** Generalmente es el más utilizado, ya que la decisión de preparar manuales proviene de los más altos niveles de la estructura de una organización, lo cual confiere una validez casi obligatoria. También se adopta cuando la organización es nueva, si no se involucra a un número amplio de unidades administrativas, si es relativamente sencillo, si no implica un gran volumen de funciones, sistemas u operaciones, o si en la organización existe una sólida infraestructura administrativa.
- **Método del proyecto piloto.** Esta forma de implantación implica aplicar el contenido de manual en sólo una parte de la organización, con la finalidad de medir los resultados que ello genera. El beneficio que puede aportar radica en que permite realizar cambios en una escala reducida, llevando a cabo cuantas pruebas sean necesarias para determinar la viabilidad de la propuesta. Una probable desventaja de este método es que no siempre es posible asegurar que lo que es válido para una parte del todo lo es también para las partes restantes, además de que para los proyectos piloto se destinan recursos y una atención especial que no puede ampliarse a toda la organización. Asimismo,

la actitud del personal en una prueba piloto no es la misma, ya que se tiene conocimiento de que no es un proyecto totalmente aceptado.

- **Método de implantación en paralelo.** Cuando se trata de manuales de amplia cobertura, que implican el manejo de mucha información o de carácter estratégico, un volumen considerable de recursos o para garantizar la seguridad de todo un sistema de trabajo, se emplea este método que implica la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto del ambiente de trabajo o condiciones tradicionales como de las que se van a implantar. Esto permite efectuar cambios sin crear problemas, ya que las nuevas condiciones accionan libremente antes de que se suspendan las anteriores.

Este método permite atender con tranquilidad cualquier inconveniente, lo que elimina la presión del personal inmerso con la consecuente reducción del margen de error.

En los casos en que el mismo personal que se encarga de las condiciones tradicionales sea el que va a tener bajo su responsabilidad la implantación de las contenidas en el nuevo manual, se recomienda la programación de periodos especiales de trabajo en paralelo, procurando que no se afecte el funcionamiento normal del trabajo.

Es recomendable emplear este método sólo en aquellos casos en que el nuevo manual incluya información que pueda descontrolar al personal de la organización, o a los clientes y/o usuarios, hasta el momento en que exista la seguridad de que se han eliminado todas las fallas.

- **Método de implantación parcial o por aproximaciones sucesivas.** Este método, de gran utilidad para implantar manuales que implican modificaciones sustanciales a la operativa normal, consiste en seleccionar parte de su contenido o de áreas específicas para introducir los cambios sin causar grandes alteraciones, y dar el siguiente paso sólo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.

- **Combinación de métodos.** Consiste en el empleo de más de un método para implantar un manual en función de los requerimientos técnicos de su contenido.

Para dar a conocer el manual es conveniente definir un programa para su presentación y que, con base en las acciones que para este efecto se establezcan, se proceda a celebrar pláticas, seminarios, foros de decisión y cualquier otro tipo de evento de esta naturaleza.

También se pueden llevar a cabo reuniones de sensibilización, por medio de las cuales se puede incrementar la confianza y colaboración del personal, ya que a través de ellas se les comunican los objetivos propuestos y las bondades que de ello pueden resultar.

En forma paralela se deben emprender campañas de difusión mediante revistas, boletines, folletos, paneles y cualquier otro recurso de información que refuerce la aceptación del manual, así como los cambios que de él puedan surgir.

La atención que se ponga a estos aspectos puede contribuir al éxito de la implantación, particularmente cuando las medidas de mejoramiento puedan afectar a una organización en forma radical o a nivel grupal o sectorial.

2.2.7 Revisión y actualización de los manuales de procedimientos.

“Las tres características básicas de los manuales son legibilidad, referencia y revisiones. Mucho énfasis se da a lo último -revisión-.

Para ayudarse al mantenimiento del manual, una práctica excelente es averiguar lo que piensan de él sus usuarios. Por ejemplo si creen que sea:

1. Legible ¿redacción y formato de estilo efectivo, con una impresión que sea de fácil lectura?
2. Ilustrados ¿tiene ilustraciones cuando se necesitan y tiene el suficiente detalle?
3. Prácticos ¿están adecuadamente titulados, se dan las instrucciones con claridad, hay suficiente cobertura de material y tiene un índice adecuado?
4. Modernos ¿es atractiva su apariencia y está al día su contenido?”²³

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ello es conveniente:

- Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
- Establecer un calendario para la actualización del manual.
- Designar un responsable para la atención de esta función.

²³ Terry, George R. Administración y control de oficinas. 3ª Edición. Pág. 750

Como se puede observar los manuales de procedimientos permiten tener un mejor control sobre las actividades que se desarrollan en la empresa, sirven de guía de trabajo y nos ayudan al mejoramiento y eficiencia de las operaciones, por lo tanto los conocimientos, acerca de los manuales, adquiridos en el presente capítulo y la presentación de las funciones del departamento de cuentas por pagar de una empresa del sector químico, nos permitirá tener los elementos necesarios para poder llevar a cabo la elaboración del manual de procedimientos en el capítulo IV

CAPITULO

III

DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR PAGAR

CAPITULO III

DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR PAGAR

3.1 EI DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR PAGAR.

"La operación de cualquier organización requiere necesariamente que haya gastos. Estos gastos pueden ser por materias primas, refacciones y servicios. Todos estos gastos involucran la creación de obligaciones para la organización, algunos de estos gastos requieren ser liquidados de inmediato y otros se pagarán en un futuro determinado. El ciclo de cuentas por pagar y sus objetivos consecuentes está relacionado con el reconocimiento de todas estas obligaciones y el subsecuente control y manejo de ellas. Y cuando estas obligaciones son liquidadas, el ciclo de cuentas por pagar surge conjuntamente con la función de egresos."²⁴

Como se puede observar las actividades del departamento de cuentas por pagar de cualquier Empresa no importando el giro de esta, son de importancia, porque en cualquier organización se tienen gastos de diversa índole lo cual representa una obligación de pago.

El manejo y control adecuado sobre las funciones que se desempeñan en el departamento de cuentas por pagar permitirán que se registren adecuadamente las deudas contraídas o pasivos así como también se realicen pagos oportunos y la información contable que se genere sea la correcta.

²⁴ Santillana González, Juan Ramón. Manual del auditor. Auditoría interna integral y auditoría gubernamental Tomo II 1ª. Edición. Pág. 71

En este capítulo se abordarán aspectos de importancia del departamento de cuentas por pagar de la Empresa seleccionada para la realización de este trabajo de investigación.

A continuación se presentaran algunos términos de los cuales es conveniente comprender su significado para conocer como funciona el departamento de cuentas por pagar de una empresa del sector químico:

Concepto de Proveedor “un proveedor es la persona que provee o proporciona algún bien o servicio sin que interesen las condiciones con que se proporcionen estos recursos.

En contabilidad se utiliza el concepto de Proveedores, para designar a las personas físicas o morales que proveen a las entidades económicas de bienes y servicios, siempre y cuando dichas personas vendan a crédito, sin que para ello exijan documento alguno.”²⁵

Clasificación de los proveedores de una empresa del sector químico.

Clasificación de los proveedores en una empresa del sector químico. Los proveedores se clasifican de la siguiente forma:

Proveedor de materia prima de procedencia nacional o internacional. Dentro de esta clasificación se encuentran los proveedores de productos químicos, proveedores de envases y empaques y proveedores que suministran gas, los materiales suministrados pueden tener origen nacional o extranjero.

²⁵ Elizondo López, Arturo. Proceso contable I. 2ª. Edición. Pág. 253

Proveedor de refacciones de procedencia nacional o internacional. Esta clasificación contempla a todos aquellos proveedores que surten desde maquinaria hasta tornillos, las refacciones suministradas pueden tener origen nacional o extranjero.

Proveedor de Servicios nacionales o extranjeros. Los servicios a que se refiere esta clasificación son: luz, agua, teléfono, predial, honorarios diversos, agentes aduanales, pago de impuestos a dependencias gubernamentales (IMSS y SHCP), finiquitos, pensiones alimenticias, sindicatos, vales de despensa, pagos a intercompañías (compañías pertenecientes al corporativo) y reportes de gastos de empleados. Los servicios pueden ser también nacionales o extranjeros, los únicos servicios de procedencia extranjera son por concepto de honorarios.

Proveedor de servicios de fletes nacional o extranjero. Los servicios de fletes por materia prima o producto terminado en territorio nacional serán a través de camiones, pipas, tolvas y ferrocarril; y el traslado de materias primas o productos terminados de origen o con destino a otro país será a través de ferrocarril o barco según sea el origen o destino de los productos trasladados.

3.2 SISTEMA CONTABLE PARA EL REGISTRO DE LAS CUENTAS POR PAGAR.

En esta empresa del sector químico se cuenta con sistema denominado SAP el cual significa Sistema de Administración de Procesos (SAP), el cual proporciona información oportuna y veraz, este sistema permite el registro de datos de diferentes procesos de la compañía tales como: finanzas, producción, abastecimientos y ventas.

El módulo de cuentas por pagar se encuentra dentro del área de Finanzas, el departamento de cuentas por pagar cuenta con un “Manual Técnico SAP para el área de Cuentas por Pagar” este manual se utiliza como medio de inducción al personal de nuevo ingreso y también sirve de consulta al personal del área. Este manual cuenta con todos los pasos a seguir en lo referente a:

- Captura de pasivos.
- Registro de Pagos vía cheque o transferencia electrónica bancaria.
- Emisión de reportes: tales como: Reporte de cuenta puente, reporte de saldos de proveedores en moneda nacional y saldos de proveedores en moneda extranjera, listado de anticipos y Reportes de consecutivos de egresos.

Todas las operaciones del departamento de cuentas por pagar se realizan a través de SAP.

Para afectar o contabilizar las cuentas de proveedores se debe tomar en cuenta lo siguiente:

“El saldo de esta cuenta debe ser acreedor y representa el total de los adeudos que la empresa tiene a favor de los proveedores, provenientes de la compra de mercancías.

La cuenta de proveedores se carga por conceptos de:

- 1.- Pagos.
- 2.- Documentos aceptados en pago de las facturas.
- 3.- Notas de cargo provenientes de devolución de mercancías.
- 4.- descuentos recibidos de los proveedores por pago anticipado o rebajas por volumen de compras.

La cuenta de proveedores se abona por:

- 1.-Importe de las facturas de proveedores provenientes de compras de mercancías recibidas en el almacén.
- 2.- Notas de cargo de los proveedores por diversos conceptos, como fletes, maniobras, etc. ²⁶

3.3 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR PAGAR DE UNA EMPRESA DEL SECTOR QUIMICO.

Las funciones del departamento de cuentas por pagar en la empresa estudiada son:

- Revisión de requisitos fiscales en documentación de proveedores.
- Revisión de requisitos de control interno.
- Creación de pasivos sólo a través del sistema SAP.
- Archivo de facturas pendientes de pago de acuerdo a su vencimiento.
- Realización de propuestas de pago a proveedores con autorizaciones de acuerdo a la delegación de autoridad vigente.
- Envío de propuestas de pago al tesorero para su ejecución.
- Archivo de pagos realizados a proveedores vía cheque o transferencia.
- Atención a proveedores y acreedores, por lo que respecta a revisión de facturas y pagos.
- Revisión de reportes para identificar partidas antiguas.
- Depuración y/o corrección a partidas antiguas.

²⁰ Moreno Fernández, Joaquín. Contabilidad Básica . 2ª. Edición. Pág. 37

3.4 RELACION DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR PAGAR CON OTROS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA.

En la empresa del sector químico donde se desarrolló la presente investigación se considera al departamento de cuentas por pagar como un departamento de servicio, y está relacionado con todas las áreas de la Empresa, sin embargo con algunas áreas guarda una relación estrecha, a continuación presentaremos las áreas de más importancia:

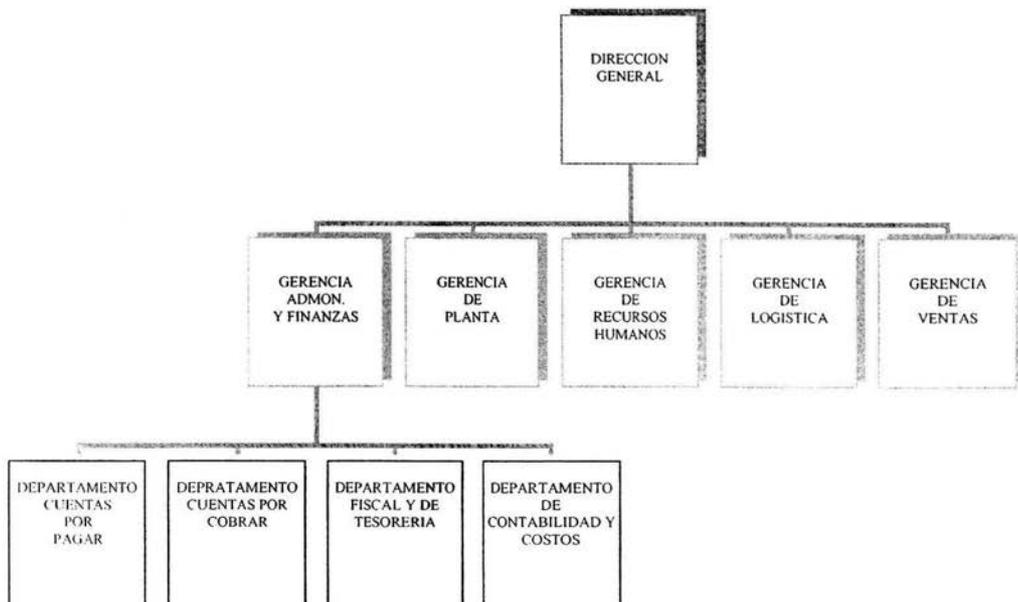
- **Compras.** Del departamento de compras surgen todas las requisiciones o pedidos que amparan compras de materia prima de procedencia nacional o extranjera y refacciones nacionales o importadas, se considera a este departamento como base del ciclo de egresos. El departamento de cuentas por pagar exige una copia del pedido de compra, el pedido de compra sirve para cotejar la información contra la factura que presenta el proveedor al departamento de cuentas por pagar. La revisión debe considerar los aspectos tales como: Precio unitario, descripción del material y condiciones de pago.
- **Embarques.** El área de embarques se encarga de dar el visto bueno de los servicios de fletes y este Vo.Bo. el departamento de cuentas por pagar lo utiliza para cerciorarse de que los servicios de fletes se llevaron a cabo.
- **Logística.** Esta área está encargada de emitir las tarifas de fletes las cuales el contador de cuentas por pagar utiliza para validar que la tarifa que cobra el fletero sea la misma que está en la lista de tarifa de fletes.

- Almacén. Esta área es la que recibe la materia prima y refacciones, sella de recibido las facturas certificando que el material se recibió y este sello es requisito indispensable para el pago de facturas. Este sello se exige en las facturas o remisiones originales nunca en copias.

- Administración y Finanzas. El departamento de cuentas por pagar es responsable de entregar al Gerente fiscal información relacionada con retenciones impuestos a proveedores y también es responsable de entregar la declaración de Proveedores. El Gerente de Fiscal es responsable de mantener informado al departamento de cuentas por pagar de cualquier asunto relacionado con nuevas disposiciones fiscales. El departamento de cuentas por pagar entrega información relacionada con proveedores a cualquier contador que lo solicite.

3.5 ORGANIGRAMA PARA OBSERVAR DONDE ESTA SITUADO EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR PAGAR.

Empresa del Sector Químico, S.A. de C.V.



3.6 REQUISITOS FISCALES Y DE CONTROL INTERNO PARA EL REGISTRO DE PASIVOS.

a) El Contador de cuentas por pagar deberá validar los datos contenidos en la factura.

- Para validar aspectos fiscales, el contador se basará en el artículo 29-A del Código Fiscal de la Federación y revisará que se cumpla con lo siguiente:

I Contener impreso el nombre, denominación o razón social, domicilio fiscal y clave del registro federal de contribuyentes de quien los expida. Tratándose de contribuyentes que tengan más de un local o establecimiento en el que se expidan los comprobantes.

II Contener impreso el número de folio.

III Lugar y Fecha de expedición.

IV Clave del registro federal de contribuyentes de la persona a favor de quien se expida.

V Cantidad y clase de mercancías o descripción del servicio que amparen.

VI Valor unitario consignado en número e importe total consignado en número o letra, así como el monto de los impuestos que en los términos de las disposiciones fiscales deban trasladarse, en su caso.

VII Número y fecha del documento aduanero, así como la aduana por la cual se realizó la importación, tratándose de ventas de primera mano de mercancías de importación.

VIII Fecha de impresión y datos de identificación del impresor autorizado.

IX Tratándose de comprobantes que amparen la enajenación de ganado, la reproducción del hierro de marcar de dicho ganado, siempre que se trate de aquél que deba ser marcado. (esta fracción del código no aplica al giro de la empresa)

X Los comprobantes a que se refiere este artículo podrán ser utilizados por el contribuyente en un plazo máximo de dos años, contados a partir de su fecha de impresión. Transcurrido dicho plazo sin haber sido utilizados, los mismos deberán cancelarse en los términos que señala el Reglamento de este código. La vigencia para la utilización de los comprobantes, deberá señalarse expresamente en los mismos.

- Para validar facturas de importaciones, compras realizadas en el extranjero, se tomará en cuenta el Título V del Reglamento de la Ley de Impuesto sobre la renta el cual dice expresamente:

“Los comprobantes a que se refiere el artículo 183 de la Ley, deberán reunir los requisitos mencionados en el Código Fiscal de la Federación, a excepción de la clave del Registro Federal de Contribuyentes. Dichos comprobantes podrán formularse en idioma distinto del español, debiendo proporcionarse traducción autorizada a las autoridades fiscales cuando éstas a sí lo requieran. Los comprobantes a que se refiere el párrafo anterior, podrán no cumplir con el requisito de que los datos que deben contener se encuentren impresos, aspa como el de que dichos comprobantes hayan sido impresos por establecimientos autorizados.

- Para los transportistas se deberá revisar que contenga la retención del 4%. Y la leyenda de "Impuesto retenido de conformidad con la Ley del Impuesto del valor Agregado" basándose en la Ley del Impuesto del Valor Agregado 5.1.13.

- Para validar aspectos de control interno, el contador de cuentas por pagar revisará:
 - Que el precio unitario de la factura coincida con el precio del pedido.
 - Las tarifas que cobra el fletero deberán de coincidir con la tabla de tarifas vigente.
 - Que las facturas de Materias Primas y Refacciones tengan sello de recibido de almacén en factura o en remisión no en copias fotostáticas.
 - Que las facturas de Servicios y Transportes tengan nombre y firma de recibido.
 - El contador de cuentas por pagar deberá entregar al Contador de Planta las facturas por conceptos de Servicios y transporte para que anote la cuenta de cargo correspondiente.
 - Las facturas de montos mayores a \$300,000 pesos deberán estar autorizadas por los ejecutivos que marca la delegación de autoridad vigente.
 - Los días de crédito para pago deberán de coincidir con las estipuladas en el pedido.

3.7 VIAS DE PAGO A PROVEEDORES.

Los medios de pago en la empresa del sector químico son a través de cheques o transferencias electrónicas.

Para la simplificación de actividades el departamento de cuentas por pagar realiza una importante labor de recabar la información relacionada con la obtención de datos bancarios y así lograr que gradualmente la emisión de cheques sea al mínimo, al momento solo se generan cheques de aquellos proveedores de los cuales no se ha podido concretar su pago vía transferencia entre ellos están:

Pagos al sindicato.
Pagos de Luz.
Pagos de Agua.
Pagos al Municipio por concepto de predio.
Pensiones alimenticias.
Finiquitos

3.8 REVISION DE ANTIGÜEDAD DE SALDOS A PROVEEDORES.

El departamento de cuentas por pagar deberá realizar una revisión de sus auxiliares de forma mensual, para detectar todas aquellas partidas mayores a 90 días las cuales no tengan justificación de estar pendientes de pago. En caso de que alguna partida sea mayor al plazo establecido se deberá de consultar con el Gerente de Administración y Finanzas para que se indique si es una partida a depurar y que cuenta se utilizará para su depuración.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

El conocer cuales son las funciones que desempeña el departamento de cuentas por pagar de la empresa del sector químico expuestas en este capítulo nos permite tener una visión más amplia sobre las actividades que se realizan en el capítulo siguiente se dará a conocer la problemática de este departamento y se presentará el manual de procedimientos como medio de solución.

CAPITULO

IV

CASO PRACTICO

CAPITULO IV

CASO PRACTICO

En el presente capítulo se presentará una breve historia de la organización, la problemática del departamento de cuentas por pagar y el planteamiento de elaboración e implementación de un manual de procedimientos como solución al problema.

Cabe aclarar que en la elaboración del manual solo se consideran las actividades específicas del Departamento de Cuentas por Pagar y aunque existe relación estrecha con otros departamentos por el momento no se consideraran porque son parte de un proceso posterior.

4.1 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN.

La empresa pertenece a un importante corporativo de origen mexicano, la empresa por razones de protección a su información confidencial, no autorizó revelar su nombre, por lo que se dirigirá el presente trabajo de investigación al nombre de: "Empresa del Sector Químico, S.A. de C.V."

El corporativo enfoca su actividad en cuatro sectores de la economía nacional, estos sectores son:

El sector de auto-partes,

El sector químico,

El sector de alimentos y

El sector inmobiliario.

El origen de la "Empresa del Sector Químico, S.A. de C.V." se remonta al año 1959 y durante estos más de 40 años, ha logrado una posición competitiva no sólo a nivel nacional sino también ha logrado posicionarse en el mercado de Centroamérica, la empresa busca conservar su situación competitiva actual y ampliar sus expectativas hacia otros mercados internacionales adquiriendo el compromiso reciente de participar en el mercado europeo.

La producción y comercialización de sus productos químicos tienen aplicación en: detergentes industriales, tratamiento de aguas, bebidas, embutidos, lácteos y dentífricos.

La empresa ofrece a sus clientes calidad en sus productos y servicios, asegurando entregas oportunas, al mejor valor posible.

Para el logro de la calidad de sus productos y servicios la empresa sigue una política de calidad la cual es:

"Estamos comprometidos con la satisfacción plena de los requisitos acordados con nuestros clientes, ofreciendo productos y servicios competitivos internacionalmente, apoyados en procesos y sistemas bajo una filosofía de mejora continua".

Como podemos observar esta empresa ha logrado mantener una posición competitiva en el mercado nacional durante varios años a pesar de las dificultades económicas y sociales del país, sin embargo los retos continúan y la Empresa deberá de seguir fomentando la mejora continua en todos los procesos de la organización.

4.2 PROBLEMÁTICA DEL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR PAGAR.

El departamento de cuentas por pagar de esta empresa del sector químico presenta tres principales problemas, el primero se presenta por la ampliación de mercados el cual se traduce en mayor consumo de materias primas y por lo tanto un incremento en las actividades del manejo de las cuentas por pagar y de generación de pagos oportunos, el segundo problema es la falta de bases para la capacitación del personal de nuevo ingreso al departamento y el último problema que se presenta son las observaciones de parte de auditoría; todos estos problemas reflejan una falta de planeación de las actividades y también ausencia de control sobre las mismas.

Como se mencionó con anterioridad la ampliación hacia mercados internacionales provoca que se incrementen los insumos de materias primas, las actividades que se realizan en el departamento de cuentas por pagar se han incrementado y no se ha puesto atención en las condiciones de pago porque no han quedado establecidas de manera formal lo cual ha ocasionado falta de abastecimiento y por lo tanto un paro

en la producción para la elaboración del producto terminado, el departamento ha incurrido en estos pagos no oportunos teniendo como consecuencia el retraso de la producción y entrega inoportuna al cliente.

La capacitación al personal de nuevo ingreso es muy difícil y requiere de demasiado tiempo, debido a que no existe una base sobre la cual se le expliquen las funciones que deberá llevar a cabo el personal.

Otra de las problemáticas que se presentan en este departamento es que las auditorías realizadas siempre arrojan observaciones las cuales se siguen presentando de forma repetitiva año tras año; las observaciones que se presentan son:

- Incumplimiento de revisión de requisitos fiscales en facturas.
- Incumplimiento de revisión en las condiciones de crédito.
- Falta de revisión de antigüedad de saldos.
- Duplicidad en pagos.
- Pagos inoportunos con generación de intereses moratorios.
- Diferencias en conciliaciones de Clientes-Proveedores.

4.3 PLANTEAMIENTO DE ELABORACION E IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Una vez presentada la problemática del departamento de cuentas por pagar de esta Empresa del Sector químico al Gerente de Administración y Finanzas, se consideró de suma importancia llevar a cabo la elaboración e implementación de un manual de procedimientos que permita aumentar la eficiencia en las funciones que desempeñan los empleados de este departamento.

Se presentará a continuación los pasos que se siguieron para la elaboración y la implantación.

4.4 ELABORACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Para poder llevar a cabo la elaboración del manual se hizo un documento de propuesta y programa de trabajo (siguiendo los pasos revisados en los capítulos anteriores) para la elaboración e implantación del manual de procedimientos, el cual presentamos a continuación:

4.4.1 PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

**EMPRESA
DEL SECTOR
QUIMICO, S.A. DE C.V.**

12 de Mayo del 2003.

Cuautitlán Izcallí Edo. De México.

Estimado Gerente de Administración y Finanzas:

Por medio del presente me permito presentarle a usted la siguiente propuesta de Manual de procedimientos así como el programa de trabajo correspondiente, solicitando sea tan amable de otorgar una fecha para su revisión.

Quedo en espera de su amable respuesta.

A t e n t a m e n t e

Leny Hidalgo González

Contador de Cuentas por Pagar Materias Primas y Fletes.

EMPRESA DEL SECTOR QUIMICO, S.A. DE C.V.

PROPUESTA DE ELABORACION E IMPLANTACION DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR PAGAR.

- **Antecedentes:** El departamento de cuentas por pagar no cuenta con ningún manual de procedimientos, toda la información relevante para la ejecución de las funciones se ha dado a conocer a través de correos electrónicos o memorándums que en su momento se archivan y después es casi imposible recordar lo que se estableció en dichos documentos, además de que el personal de nuevo ingreso desconoce dicha información y por lo tanto se generan confusiones sobre las funciones desempeñadas por el personal.
- **Naturaleza del manual:** El tipo de manual administrativo que se pretende elaborar es un manual de procedimientos el cual indica las operaciones que deberán de seguirse para realizar las funciones.
- **Justificación:** La elaboración del manual de procedimientos es indispensable para realizar con eficiencia las funciones propias del departamento, debido a que su carencia está ocasionando que se incurra en una serie de errores, los cuales pueden provocar el desabasto de materias primas, una mala capacitación al personal de nuevo ingreso y también observaciones por parte de auditoría.
- **Objetivo:** Establecer las funciones, el proceso de pagos y control del mismo departamento.
- **Acciones:** El contador de materias primas y fletes deberá dedicar una parte de su tiempo , para la elaboración e implantación de este proyecto.
- **Resultados:** Con la elaboración e implantación del manual se pretende normar la operación del departamento de cuentas por pagar, con lo que se obtendrá personal capacitado y calificado en las funciones que desempeñen y contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.

EMPRESA DEL SECTOR QUIMICO, S.A. DE C.V.

PROPUESTA DE ELABORACION E IMPLANTACION DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR PAGAR.

- **Recursos:** El requerimiento humano será solo de una persona, la cual será responsable de elaborar e implantar el manual, los materiales con que se debe contar son: una computadora con paquetería de Excel, Word y Power Point. Al momento de la implantación de deberá contar con una sala de exposición la cual cuente con una computadora conectada a un cañón o proyector el cual permita la visualización del manual en una pantalla de proyección.

- **Costos:** Los recursos para la implantación del manual de procedimientos son:
 - ✓ Tiempo disponible del contador de cuentas por pagar de materias primas y fletes de al menos 20 hrs. A la semana, se estima que la duración de la implantación del manual será de por lo menos 7 semanas. Considerando la elaboración de la propuesta del manual, elaboración del manual, presentación para su aprobación y distribución.

 - ✓ Para la elaboración del manual se ocuparán programas de computación: Excel, Word y Power Point estos programas están instalados en la computadora del contador de cuentas por pagar por lo que no hay costo adicional.

 - ✓ Para la presentación del manual ante las áreas competentes se utilizará una computadora conectada a la red en la sala de juntas de la Dirección lo cual permitirá la visualización a través del cañón o proyector de imágenes, este equipo no tiene costo pues de uso de todo el personal.

EMPRESA DEL SECTOR QUIMICO, S.A. DE C.V.

PROPUESTA DE ELABORACION E IMPLANTACION DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR PAGAR.

- **Estrategia:** La estrategia para la elaboración e implantación del manual de procedimientos será de acuerdo a la realización de las actividades que a continuación se mencionaran, dichas actividades están enlistadas en un programas de trabajo:
 1. Propuesta del manual de procedimientos.
 2. Presentación del proyecto a las áreas competentes.
 3. Obtención de la información.
 4. Análisis de la información.
 5. Presentación del manual para su aprobación.
 6. Distribución del manual.
 7. Implantación del manual.

- **Información complementaria:** Para poder llevar acabo la realización del manual de procedimientos se tomará como base todos aquellos documentos tales como: minutas, memorandums, circulares y correos electrónicos en los cuales se establezca algún tipo de acuerdo entre el departamento de cuentas por pagar y los demás departamentos de la empresa.

Elaboró Propuesta

Revisó y Autorizó Propuesta

Contador Cuentas por Pagar

Gerente de Administración

A continuación se presenta el programa de Trabajo planeado llevar a cabo la elaboración e implantación del manual.

Programa de trabajo para elaborar e implantar un manual de procedimientos.

Responsable: Leny Hidalgo González. L.H.G.

Departamento: Cuentas por Pagar.

Fecha: 12 de Mayo del 2003.

NO.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MAYO				JUNIO			
			1a.Sem	2a.Sem	3a.Sem	4a.Sem	1a.Sem	2a.Sem	3a.Sem	4a.Sem
1	Propuesta del manual de Proc.	L.H.G.								
2	Presentación del proyecto.	L.H.G.								
3	Obtención de la Información	L.H.G.								
4	Análisis de la información.	L.H.G.								
5	Presentación del manual para aprobación.	L.H.G.								
6	Distribución del manual.	L.H.G.								
7	Implantación	L.H.G.								

4.4.2. PRESENTACION DEL PROYECTO A LAS AREAS COMPETENTES.

El gerente de Administración y Finanzas dio su aprobación a la elaboración e implantación del manual y aceptó las fechas asignadas a las actividades a realizarse. Se convocó a una junta con las áreas involucradas y se presentó la propuesta para la elaboración del manual, las áreas participantes fueron:

- Finanzas. Se solicitó la presencia del Contador de Planta y el Contador Fiscal, el primero valida las cuentas de afectación contable y el Contador Fiscal requiere que se cumplan las disposiciones fiscales vigentes para el registro de pasivos y pago a proveedores.
- Compras. Se solicitó la presencia de este departamento debido a que son los generadores de pedidos de compra, y son documentos que el área de cuentas por pagar debe considerar para el registro y pago de facturas.
- Embarques. El área de embarques se encarga de dar el visto bueno de los servicios de fletes y este Vo.Bo. el departamento de cuentas por pagar lo utiliza para cerciorarse de que los servicios de fletes se llevaron a cabo.
- Logística. Esta área está encargada de emitir las tarifas de fletes las cuales el contador de cuentas por pagar utiliza para validar que la tarifa que cobra el fletero sea la misma que está en la lista de tarifa de fletes.
- Almacén. Esta área es la que recibe la materia prima y refacciones, sella de recibido las facturas certificando que el material se recibió y este sello es requisito indispensable para el pago de facturas.

Todas las áreas no presentaron ninguna objeción a la elaboración del manual.

4.4.3. OBTENCION Y ANALISIS DE LA INFORMACION.

Para llevar a cabo la elaboración del manual fue indispensable realizar una investigación documental y entrevistas a continuación se presentan los resultados obtenidos:

- **Investigación documental.**

La información que se utilizó fueron resultados u "Observaciones de Auditoria" de los años 2000 al 2002, en los cuales se encontró que las desviaciones observadas en el departamento en estos tres años son exactamente las mismas y son:

- Facturas de proveedores con falta o error en R.F.C.
- Tachaduras y enmendaduras en facturas.
- La vigencia de las facturas con caducidad.
- Pagos realizados sin revisión de condiciones de crédito. Se encontraron pagos realizados antes del plazo estipulado así como también después del plazo.
- Se encontró una remisión pagada dos veces.
- Se detectaron partidas pendientes de pago con antigüedad mayor a 1 año, sin razón alguna.

- **Entrevistas.**

También se realizaron entrevistas a personas que trabajan en el departamento de cuentas por pagar o que trabajaron algún tiempo en este departamento y a la fecha siguen dentro de la empresa y se obtuvo la siguiente información:

Las dos personas entrevistadas coincidieron en que fue muy difícil su inducción en el departamento, porque toda la capacitación que recibieron fue muy prolongada debido a que todo el proceso del área de cuentas por pagar tuvo que ser anotado en forma manual en cuadernos u hojas sueltas, lo que dificultaba la consulta, además también comentaron que en ningún momento se les proporcionaron las funciones que se deberían de desempeñar lo cual provoca desconocimiento del puesto y también conduce a errores por falta de capacitación.

Una vez recopilada la información anterior se realizó un análisis detectando que los problemas presentados en el departamento son por causa de la falta de un manual de procedimientos que establezca las funciones y las actividades a controlar.

Expuestos los problemas del departamento de cuentas por pagar se propone la elaboración e Implantación de un manual de procedimientos, el cual nos permitirá conocer la importancia que tiene el departamento dentro de la empresa para asegurar pagos oportunos e información contable veraz y también que cumpla con el objetivo que deberá de seguir dicho departamento el cual será el de lograr la eficiencia en el desarrollo de las actividades por parte del personal del área de cuentas por pagar.

4.4.4. PRESENTACION DEL MANUAL PARA SU APROBACION.

Se convocó a una junta con las áreas involucradas en el proceso de pagos:

- Gerencia de Almacén.
- Gerencia de Embarques.
- Gerencia de Compras.
- Gerencia de Administración y Finanzas.
- Gerencia General.

Y en el cuerpo del manual se recabaron firmas de autorización de las áreas correspondientes.

A continuación se presenta la propuesta del manual de procedimientos del departamento de cuentas por pagar:

EMPRESA DEL SECTOR QUIMICO, S.A. DE C.V.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO
DE CUENTAS POR PAGAR.

GERENCIA: ADMINISTRACION Y FINANZAS. DEPARTAMENTO: CUENTAS POR PAGAR.

CLAVE: MPCP-01

PAG. 1

MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS
DEL
DEPARTAMENTO DE
CUENTAS POR PAGAR

EMPRESA DEL SECTOR QUIMICO, S.A. DE C.V.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO
DE CUENTAS POR PAGAR.**

GERENCIA: ADMINISTRACION Y FINANZAS. DEPARTAMENTO: CUENTAS POR PAGAR.

CLAVE: MPCP-01

PAG. 2

INDICE DE CONTENIDO:

	Pág.
Datos generales del Manual de Procedimientos.....	3
Objetivo del Manual de procedimientos.....	4
Normas de Operación del Departamento de Cuentas por Pagar:.....	5
I. Recepción de facturas de materias primas, refacciones, servicios y fletes.....	6
II. Validación de facturas, aspectos fiscales y de control interno.....	7
III. Captura de pasivos en moneda nacional y extranjera.....	10
IV. Pagos a proveedores en moneda nacional y extranjera.....	12
V. Autorización de pagos, vía cheque o transferencia electrónica.....	13
VI. Análisis de saldos de proveedores.....	14

EMPRESA DEL SECTOR QUIMICO, S.A. DE C.V.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO
DE CUENTAS POR PAGAR.**

GERENCIA: ADMINISTRACION Y FINANZAS. DEPARTAMENTO: CUENTAS POR PAGAR.

CLAVE: MPCP-01

PAG. 3

- **Título del manual:** Manual de Procedimientos para el Departamento de Cuentas por Pagar.
- **Vigencia a partir de:** 15/10/03.
- **No. De Revisión:** 1
- **Fecha de Revisión:** 15/10/03.
- **Gerencias que otorgan aprobación al manual:**
 - Gerencia de Administración y Finanzas.
 - Gerencia de Almacén.
 - Gerencia de Compras.
 - Gerencia de Embarques.
 - Gerencia General.

GERENCIA:	NOMBRE DEL GERENTE:	FIRMA DEL GERENTE:
GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS.		
GERENCIA DE ALMACEN		
GERENCIA DE COMPRAS		
GERENCIA DE EMBARQUES		
GERENCIA GENERAL		

EMPRESA DEL SECTOR QUIMICO, S.A. DE C.V.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO
DE CUENTAS POR PAGAR.**

GERENCIA: ADMINISTRACION Y FINANZAS. DEPARTAMENTO: CUENTAS POR PAGAR.

CLAVE: MPCP-01

PAG. 4

OBJETIVO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:

El presente manual tiene por objetivo, establecer los lineamientos a seguir para controlar y asegurar el correcto registro de las obligaciones contraídas con proveedores nacionales y extranjeros.

EMPRESA DEL SECTOR QUIMICO, S.A. DE C.V.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO
DE CUENTAS POR PAGAR.**

GERENCIA: ADMINISTRACION Y FINANZAS. DEPARTAMENTO: CUENTAS POR PAGAR.

CLAVE: MPCP-01

PAG. 5

NORMAS DE OPERACIÓN:

Para el registro de pasivos y pagos oportunos, originados por la recepción de materia prima, refacciones, servicios y fletes en moneda nacional y extranjera se deberán seguir las siguientes normas de operación:

EMPRESA DEL SECTOR QUIMICO, S.A. DE C.V.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO
DE CUENTAS POR PAGAR.

GERENCIA: ADMINISTRACION Y FINANZAS. DEPARTAMENTO: CUENTAS POR PAGAR.

CLAVE: MPCP-01

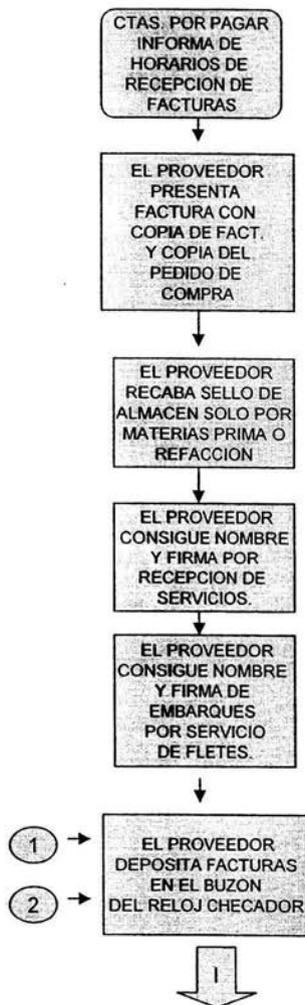
PAG. 6

■ NORMA DE OPERACIÓN:

■ I.- RECEPCION DE FACTURAS DE MATERIA PRIMA, REFACCIONES, SERVICIOS Y FLETES.

- 1.- El departamento de cuentas por pagar informa al proveedor sobre el horario de recepción de facturas que será de Lunes a Jueves de 9:00 a.m. a 4:00 p.m. y los días viernes de 9:00 a.m. a 2:00 p.m.
- 2.- El proveedor deberá anexar a la factura original copia fotostática y copia del pedido de compra (los pedidos de compra solo se solicitarán en caso de ser compras por concepto de materia prima y refacciones)
- 3.- Las facturas por concepto de compra de materias primas y refacciones deberán de contener sello de recibido de almacén.
- 4.- Para facturas por concepto de servicios deberán tener nombre y firma del departamento que recibió el servicio.
- 5.- Para facturas por concepto de fletes deberán tener nombre y firma del departamento de embarques.
- 6.- Las facturas deberán depositarse en el Buzón de facturas, el proveedor deberá colocar factura original en el reloj checador para que este asigne un folio y fecha y una copia donde se asignará el mismo número, la factura original se depositará en el buzón y la copia servirá al proveedor de contrarecibo, para futuras aclaraciones.

■ DIAGRAMA DE FLUJO DE LA RECEPCION DE FACTURAS.



EMPRESA DEL SECTOR QUIMICO, S.A. DE C.V.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO
DE CUENTAS POR PAGAR.

GERENCIA: ADMINISTRACION Y FINANZAS. DEPARTAMENTO: CUENTAS POR PAGAR.

CLAVE: MPCP-01

PAG. 7

■ NORMA DE OPERACIÓN:

■ II.- VALIDACION DE FACTURAS,
ASPECTOS FISCALES Y DE CONTROL
INTERNO.

- Para validar aspectos fiscales en facturas de moneda nacional el contador se basará en el artículo 29-A del Código Fiscal de la Federación y revisará que se cumpla con lo siguiente:

1. Contener impreso el nombre, denominación o razón social, domicilio fiscal y clave del registro federal de contribuyentes de quien los expida. Tratándose de contribuyentes que tengan más de un local o establecimiento en el que se expidan los comprobantes.
2. Contener impreso el número de folio.
3. Lugar y fecha de expedición.
4. Clave del registro federal de contribuyentes de la persona a favor de quien se expida.
5. Cantidad y clase de mercancías o descripción del servicio que amparen.
6. Valor unitario consignado en número e importe total consignado en número o letra, así como el monto de los impuestos que en los términos de las disposiciones fiscales deban trasladarse, en su caso.
7. Número y fecha del documento aduanero, así como la aduana por la cual se realizó la importación, tratándose de ventas de primera mano de mercancías de importación.
8. Fecha de impresión y datos de identificación del impresor autorizado.
9. Tratándose de comprobantes que amparen la enajenación de ganado, la reproducción del hierro de marcar de dicho ganado, siempre que se trate de aquel que deba ser marcado. (esta fracción del artículo no aplica a la empresa)

■ DIAGRAMA DE FLUJO DE:
VALIDACION DE FACTURAS.



EMPRESA DEL SECTOR QUIMICO, S.A. DE C.V.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO
DE CUENTAS POR PAGAR.

GERENCIA: ADMINISTRACION Y FINANZAS. DEPARTAMENTO: CUENTAS POR PAGAR.

CLAVE: MPCP-01

PAG. 8

10. Los comprobantes a que se refiere este artículo podrán ser utilizados por el contribuyente en un plazo máximo de dos años, contados a partir de su fecha de impresión. Transcurrido dicho plazo sin haber sido utilizados, los mismos deberán cancelarse en los términos que señala el Reglamento de este código. La vigencia para la utilización de comprobantes, deberá señalarse expresamente en los mismos.

■ Para las facturas de transportistas se deberá revisar que contenga la retención del 4% y la leyenda de "Impuesto retenido de conformidad con la ley del impuesto del valor agregado" esto basándose en la Ley del Impuesto del Valor Agregado 5.1.13.

■ Para validar aspectos fiscales de facturas de mercancías importadas se tomará en cuenta lo siguiente:

1. De acuerdo al Título V del Reglamento de la Ley del Impuesto sobre la Renta los comprobantes deberán reunir los requisitos mencionados en el Código Fiscal de la Federación, a excepción de la clave del Registro Federal de Contribuyentes. Dichos comprobantes podrán formularse en idioma distinto al español, debiendo proporcionarse traducción autorizada a las autoridades fiscales cuando éstas así lo requieran. Los comprobantes a que se refiere el párrafo anterior, podrán no cumplir con el requisito de que los datos que deben contener se encuentren impresos, así como el de que dichos comprobantes hayan sido impresos por establecimientos autorizados.

■ DIAGRAMA DE FLUJO DE:
VALIDACION DE FACTURAS.



EMPRESA DEL SECTOR QUIMICO, S.A. DE C.V.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO
DE CUENTAS POR PAGAR.

GERENCIA: ADMINISTRACION Y FINANZAS. DEPARTAMENTO: CUENTAS POR PAGAR.

CLAVE: MPCP-01

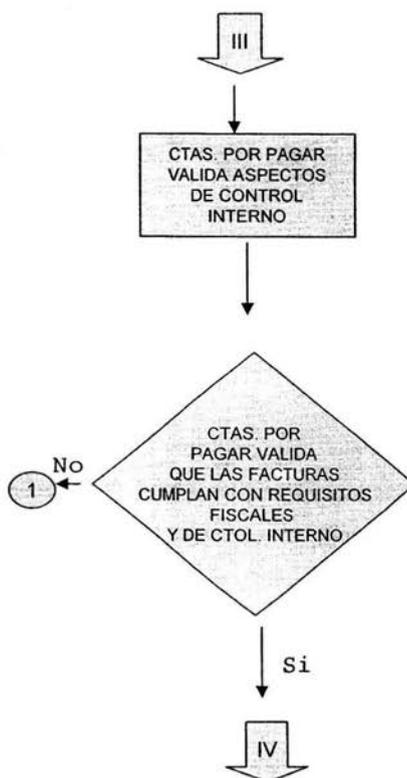
PAG. 9

■ NORMA DE OPERACIÓN:

■ II.- VALIDACION DE FACTURAS,
ASPECTOS FISCALES Y DE
CONTROL INTERNO.

- Para validar aspectos de control interno, el departamento de cuentas por pagar revisará:
- Que el precio unitario de la factura coincida con el precio del pedido de compra.
- Las tarifas que cobra el fletero deberán de coincidir con la tabla de tarifas de fletes vigente.
- Que las facturas de Materias Primas y Refacciones tengan sello de recibido de almacén en la factura o en la remisión original, no en copias.
- Que las facturas de Servicios y Transportes tengan nombre y firma de recibido.
- El departamento de cuentas por pagar deberá entregar al Contador de planta las facturas por concepto de servicios y Transporte para que otorgue la cuenta de cargo correspondiente.
- Las facturas cuyos montos sean igual o mayores a \$300,000.00 pesos deberán estar autorizadas por los ejecutivos de la empresa de acuerdo a lo que estipula la Delegación de Autoridad vigente.
- Los días de crédito para pago deberán coincidir con las condiciones estipuladas en el pedido de compra.
- En caso no cumplir alguno de los requisitos anteriores el departamento de cuentas por pagar devolverá la factura al proveedor para su corrección y entrega inmediata en el Buzón.

■ DIAGRAMA DE FLUJO DE:
VALIDACION DE FACTURAS.



EMPRESA DEL SECTOR QUIMICO, S.A. DE C.V.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO
DE CUENTAS POR PAGAR.

GERENCIA: ADMINISTRACION Y FINANZAS. DEPARTAMENTO: CUENTAS POR PAGAR.

CLAVE: MPCP-01

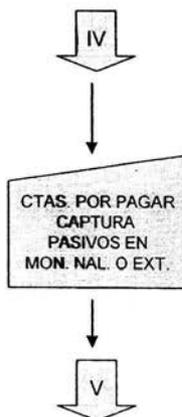
PAG. 10

■ NORMA DE OPERACIÓN:

■ III.- CAPTURA DE PASIVOS EN MONEDA NACIONAL Y MONEDA EXTRANJERA.

- Todas las facturas en moneda nacional o extranjera deberán capturarse en el sistema SAP, utilizando la transacción MR00.
- Los datos para la captura de pasivos deberá contener:
 - Fecha del registro del pasivo.
 - Número del proveedor.
 - Número de factura.
 - Descripción breve del concepto de la factura.
 - Días de crédito para pago.
 - Tipo de moneda: para facturas en pesos mexicanos deberá MXN y para facturas en moneda en extranjera (sólo se usan los dólares) USD.
 - Monto total a pagar.
 - Importe de Impuesto IVA solo en los casos que aplique.
 - Importe de impuestos retenidos (4% a fleteros) y (10% por conceptos de honorarios profesionales).
 - Número de pedido de compra solo en los casos de facturas de materias primas y refacciones.
 - Cuenta contable de cargo, en el caso de facturas con pedido (materias primas y refacciones) el sistema dará en automático la cuenta de cargo, en el caso de servicios y fletes la cuenta de cargo la proporcionará el Contador de Planta.

■ DIAGRAMA DE FLUJO DE CAPTURA DE PASIVOS.



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO
DE CUENTAS POR PAGAR.**

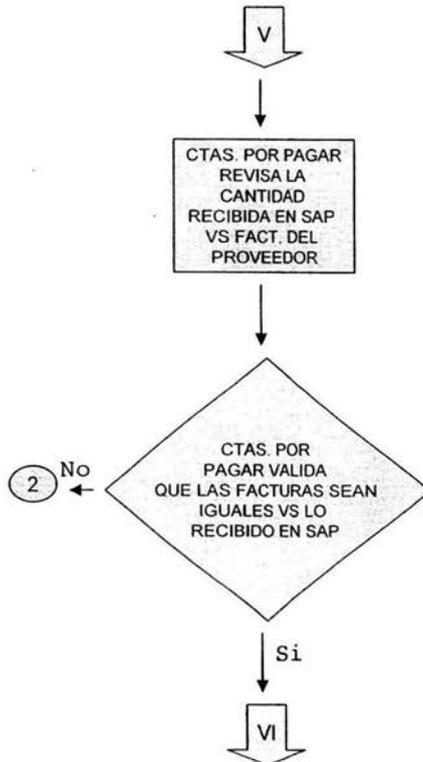
GERENCIA: ADMINISTRACION Y FINANZAS. DEPARTAMENTO: CUENTAS POR PAGAR.

CLAVE: MPCP-01

PAG. 11

- Al capturar el número del pedido de compra se desplegarán las entradas de material correspondientes a ese pedido, en caso de que la cantidad recibida no sea igual a la cantidad de la factura el contador de cuentas por pagar, deberá entregar al proveedor la factura para que este último verifique con el área correspondiente cuál fue la causa de la diferencia. En caso de existir error por parte del área de Almacén, Embarques u otra área deberán de corregir la entrada de material en el sistema, si el error fue por parte del proveedor este deberá corregir la factura y depositarla en el Buzón del reloj checador.

- **DIAGRAMA DE FLUJO DE CAPTURA DE PASIVOS.**



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO
DE CUENTAS POR PAGAR.

GERENCIA: ADMINISTRACION Y FINANZAS. DEPARTAMENTO: CUENTAS POR PAGAR.

CLAVE: MPCP-01

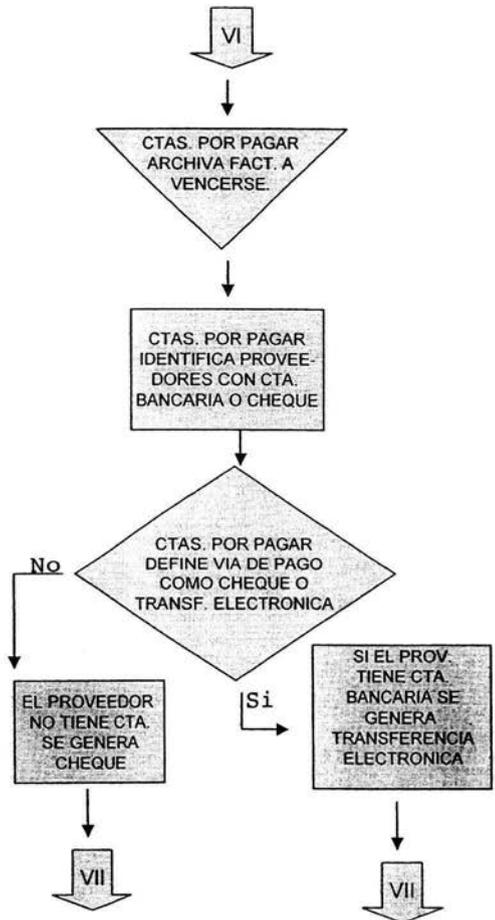
PAG. 12

■ NORMA DE OPERACIÓN:

■ IV.- PAGOS A PROVEEDORES EN MONEDA NACIONAL Y EXTRANJERA.

- Una vez capturados los pasivos el contador de cuentas por pagar archivará las facturas de los proveedores de acuerdo a la fecha de su vencimiento.
- Se comunicará a los proveedores que los días de pago son los días jueves para pagos en moneda nacional y los días viernes para pagos en moneda extranjera.
- Las vías de pago serán a través de cheques o transferencias electrónicas.
- La expedición de cheques solo se hará en caso de que el proveedor no tenga cuenta bancaria.
- Los cheques expedidos deberán tener firma de elaborado del contador de cuentas por pagar, y se recabarán firmas autorizadas por el banco, de acuerdo a las lista de Firmas Autorizadas Bancarias.
- Para los pagos vía transferencia electrónica se generará un archivo de pago para proveedores nacionales y otro archivo de pago para proveedores extranjeros, la transacción que se utilizará en el sistema SAP será la no. F110.
- Una vez generado el archivo de transferencia se imprimirá dicho documento para que el contador de cuentas por pagar verifique que la lista de pagos coincida con el importe a pagar de las facturas.
- En caso de existir un error en los importes o cualquier otro dato, se deberá de solicitar la anulación de los documentos de pago al contador de planta.

■ DIAGRAMA DE FLUJO DE PAGOS A PROVEEDORES.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO
DE CUENTAS POR PAGAR.

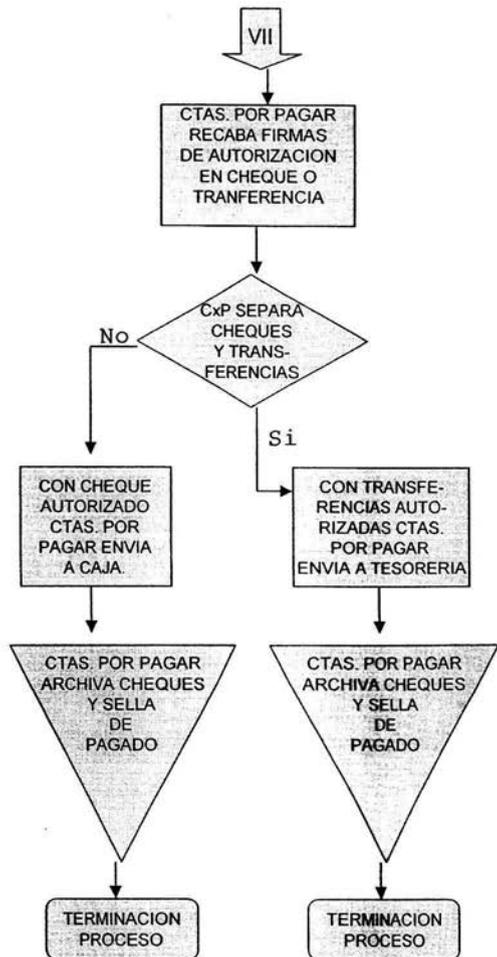
GERENCIA: ADMINISTRACION Y FINANZAS. DEPARTAMENTO: CUENTAS POR PAGAR.

CLAVE: MPCP-01

PAG. 13

- **NORMA DE OPERACIÓN:**
- **V.- AUTORIZACION DE PAGOS VIA CHEQUE O TRANSFERENCIA ELECTRÓNICA EN MONEDA NACIONAL O EXTRANJERA.**
- Las únicas personas autorizadas dentro de la empresa para firmas de autorización los pagos por cheque o transferencia son:
 - Gerente de Administración y Finanzas.
 - Gerente de Ventas Nacional.
 - Gerente de Ventas Exportación.
 - Contador General.
 - Contador Fiscal.
- En cheques y transferencias se recabarán tres firmas:
- Nombre y Firma de quién elaboró el cheque o transferencia.
- Primera firma de autorización al pago.
- Segunda firma de autorización al pago.
- Una vez autorizados los cheques se entregarán a la caja para su correspondiente entrega a los proveedores.
- Una vez autorizadas las transferencias se enviarán a la persona de tesorería encargada de realizar transferencias electrónicas bancarias.
- Las transferencias y cheques deberán archivers de manera consecutiva y todas las facturas deberán tener sello de pagado.

- **DIAGRAMA DE FLUJO DE AUTORIZACION DE PAGOS VIA CHEQUE O TRANSFERENCIA ELECTRÓNICA.**



**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO
DE CUENTAS POR PAGAR.**

GERENCIA: ADMINISTRACION Y FINANZAS. DEPARTAMENTO: CUENTAS POR PAGAR.

CLAVE: MPCP-01

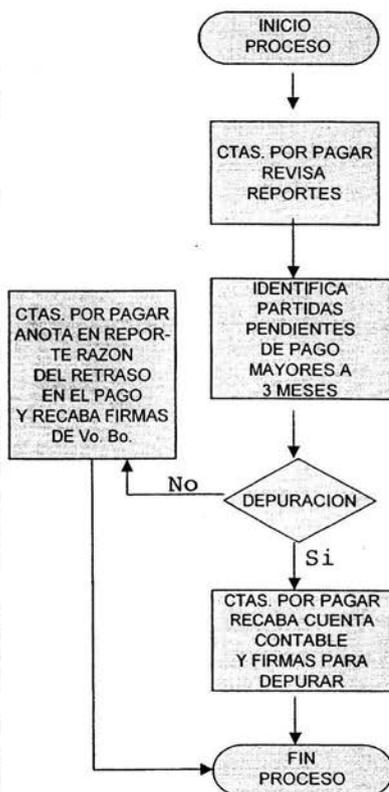
PAG. 14

■ **NORMA DE OPERACIÓN:**

■ **V.- ANALISIS DE SALDOS DE PROVEEDORES.**

- Las personas encargadas de vigilar las partidas pendientes de pago serán los empleados del departamento de cuentas por pagar.
- Deberán de generarse al cierre de cada mes los siguientes reportes:
 - Saldos de proveedores cuenta puente.
 - Saldos de proveedores auxiliar.
- Para la generación de estos reportes se utilizará el manual técnico de SAP para el área de cuentas por pagar.
- La revisión de los reportes arriba mencionados será mensual y se revisará que no existan partidas pendientes de pago mayor a tres meses, cuando alguna de estas partidas este justificada, es decir exista razón específica para no proceder al pago, se anotará el reportes respectivos la explicación correspondiente.
- Los reportes mencionados deberán contener firma de revisado (contador de cuentas por pagar) y firma de Visto Bueno del Gerente de Administración y Finanzas.
- Cuando existan partidas mayores a tres meses se procederá a su depuración (eliminación), la cuenta contable de la depuración se solicitará al contador de planta. Se recabarán tres firmas: de elaboración, revisión y autorización.

■ **DIAGRAMA DE FLUJO DE ANALISIS DE SALDOS DE PROVEEDORES.**



4.4.5. DISTRIBUCION DEL MANUAL.

Una vez que se hizo la presentación formal del manual autorizado a los Gerentes de las áreas competentes se llevó a cabo la reproducción del manual mediante copias controladas es decir solo se distribuyeron las copias a los Gerentes de área.

4.4.6. IMPLANTACION

Para dar a conocer el manual de procedimientos del departamento de cuentas por pagar se hizo una presentación del mismo tanto a los niveles de Gerencia como a los demás empleados que pertenecen a las áreas involucradas.

La presentación del manual estuvo a cargo del contador de cuentas por pagar responsable de la elaboración del manual.

Se presentó el manual de procedimientos del departamento de cuentas por pagar con su respectivo Diagrama de Flujo, para una más fácil comprensión del proceso, la presentación se realizó mediante diapositivas elaboradas en el programa Power Point.

Al personal del departamento de cuentas por pagar se le proporcionó una copia controlada y también se recomendó un lugar designado para su resguardo y consulta rápida tanto al personal ya establecido como a personal de cuentas por pagar de nuevo ingreso.

4.4.7 REVISION Y ACTUALIZACION:

Se acordó con el Gerente de Administración y Finanzas que la revisión del manual de procedimientos del departamento de cuentas por pagar se llevará a cabo cada año durante los meses de Julio y Agosto, y que se deberá de dejar la evidencia de la última revisión en el mismo manual de procedimientos así como la firma del responsable de su actualización que en este caso será el contador de cuentas por pagar de materias primas y fletes y firma del Gerente de Administración y Finanzas. También se acordó que si se llegará a presentar un cambio relevante en el proceso de pagos la actualización del manual no tendría que esperar hasta la fecha estipulada.

Además también la actualización del manual deberá estar sujeta a cambios que tengan que ver con las nuevas disposiciones fiscales que afecten al proceso de pago, dichas reformas fiscales las da a conocer el contador del área fiscal.

Al actualizar el manual de procedimientos se obtienen cambios o mejoras que son importantes comunicarlas a las áreas involucradas, por lo que se acordó que cada año se presentarán las modificaciones del manual de procedimientos por medio de una presentación del manual y dicha presentación se tomará en cuenta como parte de la capacitación a empleados de la empresa.

CONCLUSIONES

La finalidad de elaborar e implantar un manual de procedimientos del departamento de cuentas por pagar es contar con instrumento que permita desarrollar las funciones de manera ordenada y con eficiencia, la elaboración del presente trabajo de investigación no solo tendrá aplicación en la empresa donde se desarrollo el manual sino que también servirá de guía para cualquier lector interesado en el tema, porque el presente trabajo muestra los métodos de control que la empresa del sector químico consideró como necesarios para poder lograr la eficiencia en las actividades desarrolladas por el personal del departamento.

Con la implantación del manual de procedimientos se logró reducir considerablemente las observaciones por parte de Auditoria, esta era la mayor preocupación que se tenía tanto de la Gerencia de Administración y Finanzas como de los empleados del departamento, porque se creaba una imagen de falta de eficiencia.

La hipótesis planteada en el presente trabajo de investigación fue correcta, los resultados obtenidos en la primera auditoria realizada con el manual de procedimientos presentó resultados verdaderamente satisfactorios, los cuales también se reflejaron en las evaluaciones de desempeño de los empleados.

Las auditorias no son el único medio de medición de resultados, también es importante resaltar que los empleados del departamento opinaron que el contar con un manual de procedimientos les simplifico la ejecución de las funciones desempeñadas, así como también sirvió de guía de adiestramiento tanto para el personal ya establecido como personal de nuevo ingreso.

Como se mencionó al inicio del capítulo IV la elaboración de este manual de procedimientos abarca solo aquellas funciones que son propias del departamento de cuentas por pagar, con la elaboración e implantación de este manual otras áreas de la empresa han mostrado inquietud en elaborar sus manuales de procedimientos que permitan lograr la eficiencia en las actividades que se desempeñan.

Actualmente la empresa del sector químico esta analizando la posibilidad de crear un proceso llamado "mapeo" el cual consiste en realizar diagramas de flujo en los cuales queden expuestas actividades que involucren la participación de uno varios departamentos, con lo que se tendría una visión completa de los ciclos de egresos, ingresos, ventas y producción.

BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 3ª Edición, México, Mc Graw-Hill, 1997.
- Elizondo López, Arturo. Proceso Contable I. 2ª Edición, México, ECAFSA, 1999.
- Fernández Arenas José Antonio. El Proceso Administrativo. 3ª Edición, México, Diana, 1994.
- Fincowsky Franklin y Enrique Benjamín. Organización de Empresas: Análisis, Diseño y Estructura. 1ª Edición, México, Mc Graw-Hill, 1998.
- Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. 8ª Edición, México, Trillas, 1994.
- Lázaro, Víctor y Mario Bracamonte. Sistemas y Procedimientos: Manual para los Negocios y la Industria. 2ª Edición, México, Diana, 1995.
- Moreno Fernández Joaquín. Contabilidad Básica. 2ª Edición, México, CECSA, 2002.
- Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. 5ª Edición, México, Trillas, 1997.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. 1ª parte, México, Limusa, 1997.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. 2ª parte, México, Limusa, 1997.

- Rodríguez Valencia, Joaquín. Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos. 2ª Edición, México, ECAFSA, 1995.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. Introducción a la Administración con enfoque de Sistemas. 1ª Edición, México, ECAFSA, 1995.
- Santillana González, Juan Ramón. Manual del Auditor. 1ª Edición, México, ECAFSA, 2000.
- Terry, George R. Administración y control de Oficinas. 3ª Edición, México, Cía. Editorial Continental, 1997.
- Zorilla, A. Santiago. Guía para Elaborar la Tesis. 2ª Edición, México, Mc Graw Hill, 1997.