



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

“ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS OPERATIVAS DE UNA  
EMPRESA FABRICANTE DE MUEBLES”

TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

P R E S E N T A :

MÓNICA SUSANA GARCÍA PÉREZ

ASESOR: MTRO. ARTURO SÁNCHEZ MONDRAGÓN

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO

2008



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.



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

ASUNTO: EVALUACION DEL INFORME  
 DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL

DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO  
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
 P R E S E N T E



DEPARTAMENTO DE  
 EXAMENES PROFESIONALES

ATN: L. A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ  
 Jefe del Departamento de Exámenes  
 Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 26 del Reglamento General de Exámenes y el art. 66 del Reglamento de Exámenes Profesionales de FESC, nos permitimos comunicar a usted que revisamos EL TRABAJO PROFESIONAL:

"Estrategias y tácticas operativas de una empresa  
 fabricante de muebles."

que presenta la pasante: Monica Susana Garcia Perez  
 con número de cuenta: 403026762 para obtener el título de :  
Licenciada en Administracion

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios, otorgamos nuestra  
 ACEPTACION

ATENTAMENTE  
 "POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"  
 Cuautitlán Izcalli, Méx. a 15 de Agosto de 2007

PRESIDENTE	<u>M.A. Arturo Sanchez Mondragon</u>	
VOCAL	<u>LAE. Francisco Ramirez Ornelas</u>	
SECRETARIO	<u>L.C. Francisco Alcantara Salinas</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.C. Pedro Felipe Olivera Figueroa</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Ivonne Flores Benitez</u>	

# AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a Dios por haberme dado la oportunidad de ser quien soy y haberme permitido vivir ésta vida, por iluminarme y darme las fuerzas día a día para lograr los objetivos que me propongo; por guiarme y dirigirme en el camino pero sobre todo por haberme dado a la MEJOR madre del mundo.

Agradezco a mi madre simplemente por ser quien es, por haberme traído al mundo y haberme criado y educado, por sus esfuerzos invaluable para sacarme adelante y lograr que fuera una persona de bien, por sus desvelos y preocupaciones, en fin, por el simple hecho de que sin ella, yo no sería ni la mitad de lo que soy ahora.

Madre, te admiro y te respeto, porque me diste la mejor educación que pude haber recibido, porque eres mi mejor amiga y el mejor ejemplo a seguir, porque me amas y aconsejas desinteresadamente, por ser mi guía y la mejor mujer del mundo, por eso y por todo lo que representas te amo más que a nada ni nadie en la vida; GRACIAS POR EXISTIR.

Agradezco también al M.A. Arturo Sánchez Mondragón que desde el primer instante que cruzó por mi vida ha sido una fuente de inspiración tanto en mi carrera profesional como en el ámbito personal; porque es una persona con excelente calidad humana, trabajador e inteligente, porque me ha apoyado todas las veces que lo he necesitado, porque hasta el día de

hoy, el no permite que me rinda nunca; porque me da la confianza para desarrollarme en cualquier aspecto.

Profesor, no encuentro las palabras adecuadas para expresarle mi sentir, lo único que puedo decirle es que usted es un ángel que Dios envió a mi camino para guiarme y mostrarme lo mejor de la vida. Usted ha sido para mí, desde mi primer día en la Universidad un ejemplo y que no le quepa la menor duda de cuánto significa usted en mi vida, de que le tengo un estima infinito y un sincero y profundo agradecimiento. Nunca cambie.

Quiero agradecer a todos los profesores que cruzaron en mi camino, ya que de todos ellos sin excepción alguna, aprendí algo, no necesariamente cuestiones escolares sino de la vida en general; así mismo, agradezco a mis amigos que, compartieron tantas experiencias conmigo y con quienes lucho hombro a hombro cada día; la Universidad no hubiera sido lo mismo sin ustedes.

Agradezco a la UNAM por haberme permitido formar parte de ella, por haberme aceptado para seguir con mis estudios profesionales.

Por último agradezco a la vida por haberme permitido VIVIR ésta única e inolvidable experiencia que fue mi paso por la Universidad, porque ahí aprendí a ser feliz, ahí empecé a vivir.

# DEDICATORIAS

Quiero dedicar éste trabajo en primer lugar a la mujer que hizo posible que yo lo realizara, MI MADRE; porque cada uno de los triunfos que he tenido en la vida, son gracias y dedicados a ella y porque sin su apoyo, cariño, comprensión y confianza difícilmente lograría llegar tan alto como lo he hecho hasta ahora.

A mi hermano que sigue mis pasos y si Dios le presta vida, pronto terminará sus estudios profesionales y probará las mieles de ésta maravillosa experiencia. Por ser el hombre ambicioso y emprendedor que es, por verme reflejada en sus ojos y porque se merece sólo lo mejor de éste mundo.

A mi abuelita que aunque hoy en día no se encuentra con nosotros, sé que hubiera estado muy orgullosa de mí; le dedico éste trabajo que concluye la mejor etapa de mi vida hasta ahora, por todo lo que me enseñó pero sobre todo por lo mucho que la amo y todo lo que me hace falta.

A toda mi familia que me apoya en las decisiones que tomo y de quienes día a día aprendo algo nuevo.

Por último le dedico este trabajo a mi guía profesional, al mejor que he tenido en toda la vida, al M.A. Arturo Sánchez Mondragón, porque me dió el valor y la fuerza para concluir mis estudios profesionales satisfactoriamente pero sobre todo por hacerme querer ser como él cuando sea grande.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL</b>	4
<b>ORGANIGRAMAS</b>	7
Organigrama General	8
Macroprocesos	9
Organigrama General Departamental	10
Organigrama del Departamento de Finanzas	11
EYT del Depto. de Finanzas	12
<b>CONTABILIDAD</b>	13
Diagrama de Flujo de Contabilidad	14
EYT del Depto. de Contabilidad	15
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	17
Diagrama de Flujo de Recursos Humanos	18
EYT del Depto. de Recursos Humanos	19

<b>FISCAL</b>	21
Diagramas de Flujo de:	
Declaración Anual del I.S.R.	22
Determinación del Pago Provisional I.S.R.	23
Coeficiente de Utilidad para Pago I.S.R.	24
Procedimiento de Pago de I.V.A.	25
Determinación del I.V.A.	26
Hojas de Trabajo (cálculo I.V.A. e I.S.R.)	27
Diagrama de Flujo del I.A.	28
Hojas de Trabajo (impuestos varios)	29
EYT del Depto. Fiscal	32
<b>TESORERÍA</b>	33
Diagramas de Flujo de:	
Pago Anticipado Compras	34
Pago Anticipado Almacén	36

Pago Anticipado Tesorería	37
Procedimiento Pagos Anticipados	38
Diagramas de Flujo de:	
Pago Contado Compras	41
Pago Contado Almacén	43
Pago Contado Tesorería	44
Procedimiento Pagos Contado	45
Diagrama de Flujo Revisión Facturas	49
Diagramas de Flujo de:	
Pago Crédito Compras	50
Pago Crédito Almacén	52
Pago Crédito Tesorería	53
Procedimiento Pagos Crédito	54
EYT del Depto. de Cuentas por Pagar	58
EYT del Depto. de Tesorería	60

<b>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN</b>	61
<b>RECOMENDACIONES</b>	63
<b>CONCLUSIONES</b>	64

## INTRODUCCIÓN

El proceso de globalización, la apertura de fronteras y mercados más abiertos han obligado a las organizaciones a volverse más eficientes y así poder sobrevivir en un ambiente tan competitivo. Es por eso que hoy en día la administración se muestra como una de las áreas del conocimiento humano más compleja y llena de desafíos.

El profesional que la utiliza como medio de vida puede trabajar en los niveles más variados de una organización, desde el nivel elemental hasta el de alta dirección, así como en sus diferentes especializaciones, sea en la administración de la producción, en la administración financiera, en la administración de recursos humanos, en la administración de mercados o incluso en la administración general.

El mundo de hoy es una sociedad compuesta de organizaciones, todas las actividades orientadas a la producción de bienes o a la prestación de servicios, son previstas, planeadas, organizadas, integradas, dirigidas y controladas en las organizaciones, las cuales están constituidas tanto por recursos humanos como por recursos no humanos.

La administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro. Ella implica la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades diferentes por la división de trabajo, que se ejecutan en una organización.

Debido al volumen y a la complejidad de las operaciones que realizan, las empresas, cuando alcanzan cierto desarrollo, necesitan estrategias administrativas cada vez más creativas y eficientes, éstas son, principios y

rutas fundamentales que orientan la administración para alcanzar los objetivos propuestos; ya que los métodos tradicionales dan sólo como resultado el estancamiento organizacional.

Por lo tanto, la administración estratégica es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones.

Es por eso que en el presente trabajo se desarrolla la creación e implementación de una guía de elementos basados en las necesidades de una empresa que fabrica muebles, ésta guía es llamada “estrategias y tácticas operativas” que de manera general podemos decir son procedimientos desarrollados para el mejor funcionamiento de la organización.

Puntualizando, debemos tomar en cuenta que las estrategias son la definición de los objetivos de una empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos; éstas deben de estar basadas en el rigor y el estudio de todos los procesos integrales con los que cuenta la organización.

Así mismo no debemos perder de vista que las tácticas son un curso de acción mediante el cual debe activarse o realizarse una estrategia, es decir, esquemas específicos de empleo de recursos dentro de la estrategia general de la organización.

La elección de las estrategias y tácticas operativas y su ejecución son clave para asegurar la misión y objetivos de posición en la industria o mercado.

Estos factores influyen de manera directa múltiples actividades corporativas.

La elección de las mismas basada en integración vertical, asociaciones estratégicas, distribución, manufactura externa, competitividad en precio, calidad, servicio, por mencionar algunas, define en gran manera la organización de la empresa y junto con ésta, la organización y función de cada una de las áreas involucradas.

## DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL

Las funciones de la dirección de finanzas pueden ser analizadas desde el punto de vista de su gestión en la operación o su estructura organizacional.

Las funciones de la dirección de finanzas y contraloría pueden listarse a manera ilustrativa como sigue:

### ***Funciones relacionadas con la información y gestión empresarial***

Éstas son las actividades relacionadas con el procesamiento, consolidación, análisis y planeación operacional. Algunas pueden ser:

- ✚ Control de gestión empresarial.
- ✚ Información ejecutiva.
- ✚ Contabilidad y emisión de información operacional.
- ✚ Investigación contable y opiniones.
- ✚ Apoyo especializado en áreas de mercadotecnia, manufactura, servicios, etcétera.

### ***Funciones relacionadas con operaciones financieras***

Éstas funciones se pueden categorizar como aquellas que definan políticas y métodos de monitoreo en la estructura financiera de la empresa. Las funciones que se llevan a cabo cubren tópicos diversos tales como capitalización, endeudamiento, política de dividendos, política de financiamiento y cobertura de riesgos cambiarios. Algunas son:

- ✚ Financiamiento de subsidiarias y en el ámbito consolidado.
  - Principios de capitalización y políticas de estructura de capital.
  - Líneas de crédito.
  - Modelo operacional en función de los ciclos financieros y el capital de trabajo.
  - Emisión de instrumentos bursátiles para el financiamiento de la empresa tales como papel comercial, bonos, entre otros.
- ✚ Centro de operaciones e inversiones de corto plazo.
- ✚ Manejo de operaciones con monedas extranjeras y cobertura de cambios.
- ✚ Impuestos.
- ✚ Emisión de información para autoridades bursátiles o reglamentarias.
- ✚ Sistemas de información y tecnología.
- ✚ Política de crédito.
- ✚ Lineamientos básicos de endeudamiento y financiamiento.
- ✚ Distribución y cadena de abastecimiento.

### ***Funciones especializadas***

Existen otra serie de actividades de acción y contribución en que el área financiera de una empresa puede participar como líder en esa función o como miembro en la actividad. Cualquiera que sea el ámbito de su participación, el área de finanzas juega un papel clave en ella. Algunas son:

- ✚ Fusiones, adquisiciones y desarrollo de negocios en general.
- ✚ Relaciones con inversionistas.
- ✚ Control de crisis y riesgos.
- ✚ Seguros y fianzas.
- ✚ Aspectos legales.
- ✚ Planeación estratégica.

### ***Visión local contra global***

La contribución y valor agregado que el área financiera tiene, también dependerá del enfoque que la dirección de la empresa tenga respecto a la globalización de sus operaciones, misma que guía la estandarización de procedimientos, prácticas de negocio, estrategias, etcétera.

### ***El valor de la dirección***

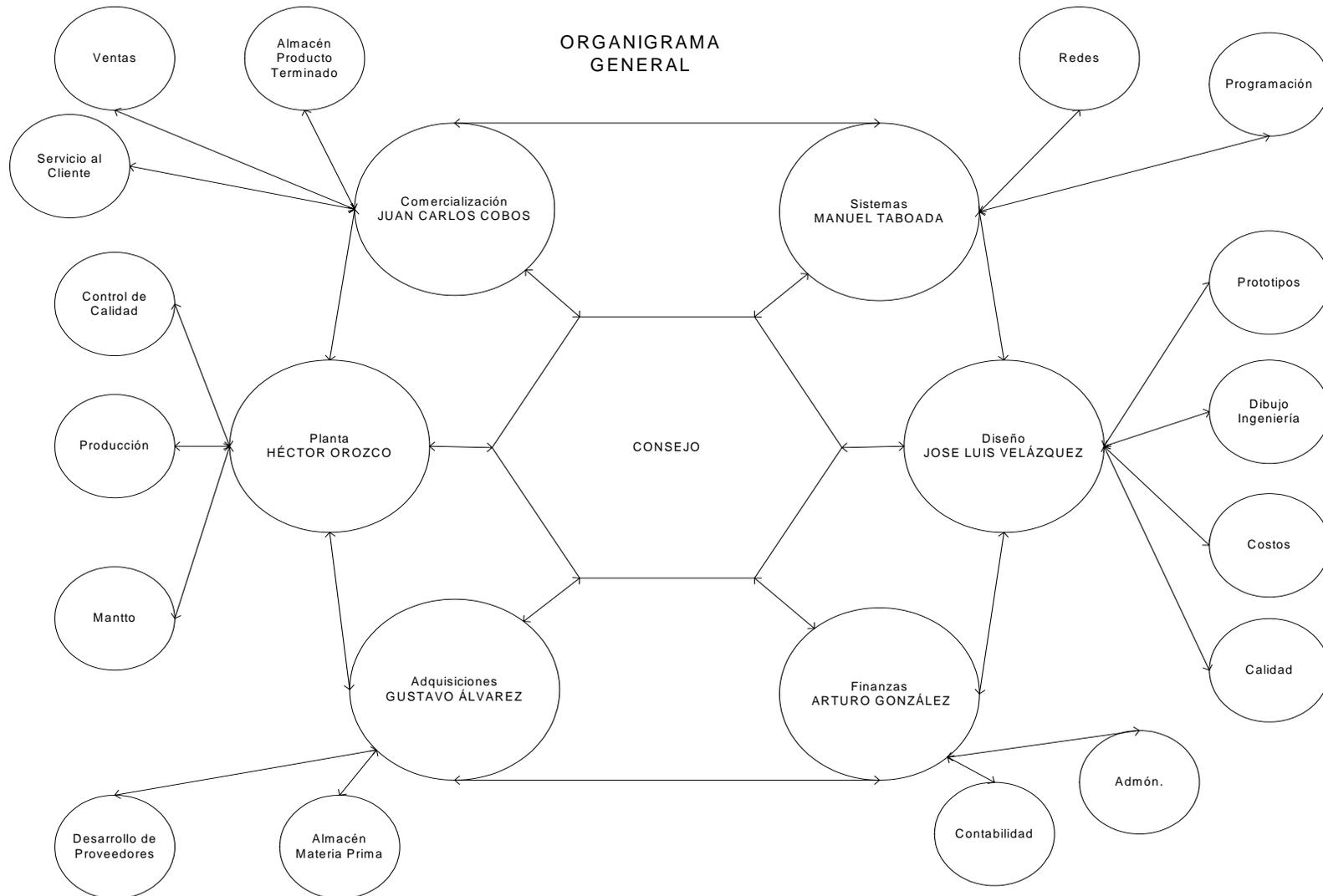
Las siguientes son características que se demandan de la función financiera en el ámbito corporativo en los que cabe un gran sentido de responsabilidad y compromiso:

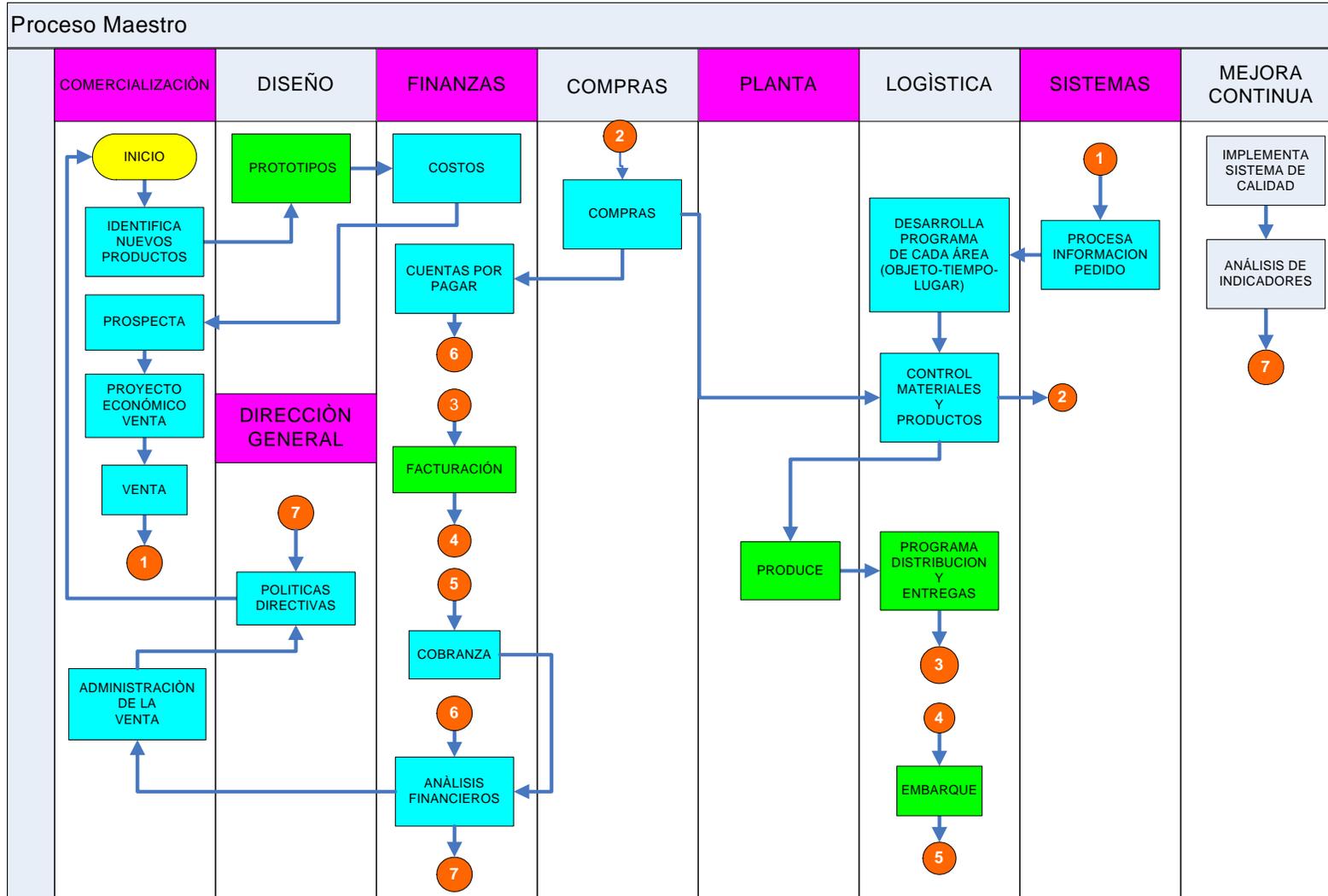
- ✚ Fuerte ética de negocios.
- ✚ Colaboración y reto constante al negocio.
- ✚ Calidad en la información, la relevancia de la utilización de herramientas de vanguardia.
- ✚ Talento y recursos humanos.

En conclusión, la función de la Dirección de Finanzas y Contraloría en las empresas, es muy amplia; sin embargo, la asistente del Director de finanzas (puesto que desempeño actualmente) apoya al mismo en lo necesario con respecto a las actividades mencionadas anteriormente.

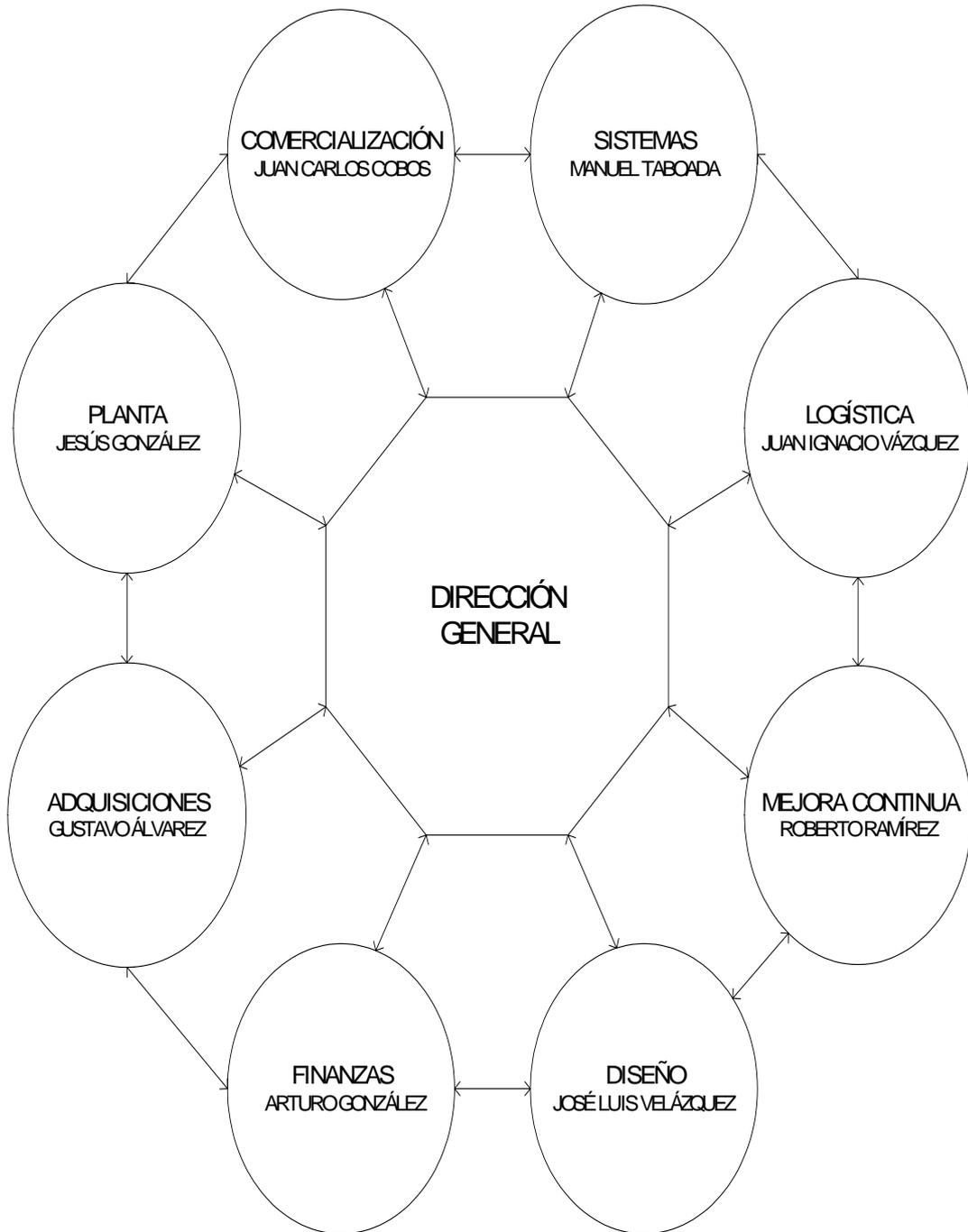
El nivel de participación fluctuará de acuerdo a los principios operativos que la alta administración de la empresa asigne a la misma; en términos generales, la función del área financiera puede asimilarse a un medio conductor de las operaciones y estrategias que la dirección lleva a cabo, no sin olvidar las múltiples responsabilidades y gran alcance que lleva consigo.

ORGANIGRAMAS

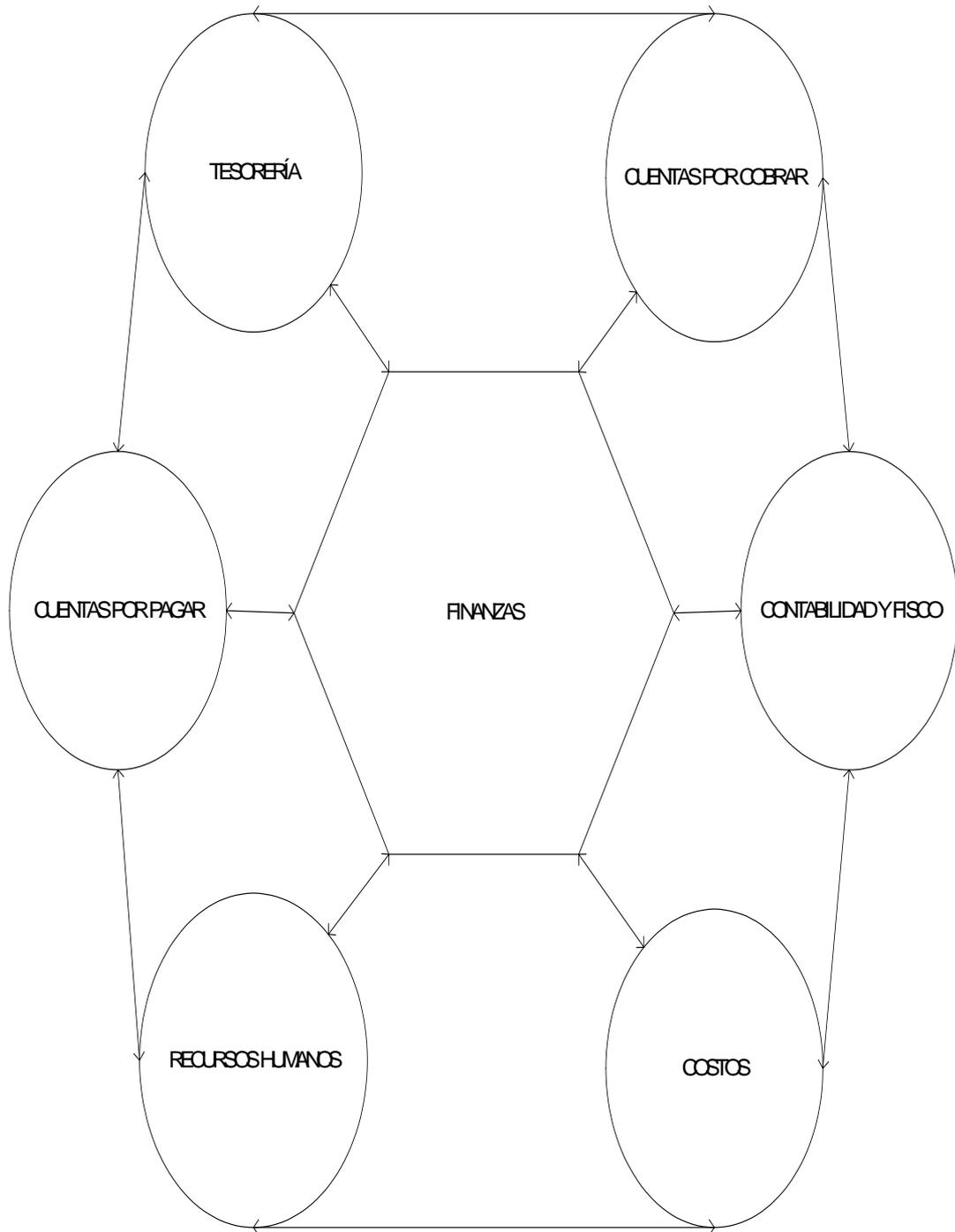




ORGANIGRAMA GENERAL  
DEPARTAMENTAL



# ORGANGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS





## FDI FÁBRICA DE IDEAS, S.A. DE C.V.

### ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS OPERATIVAS FINANZAS

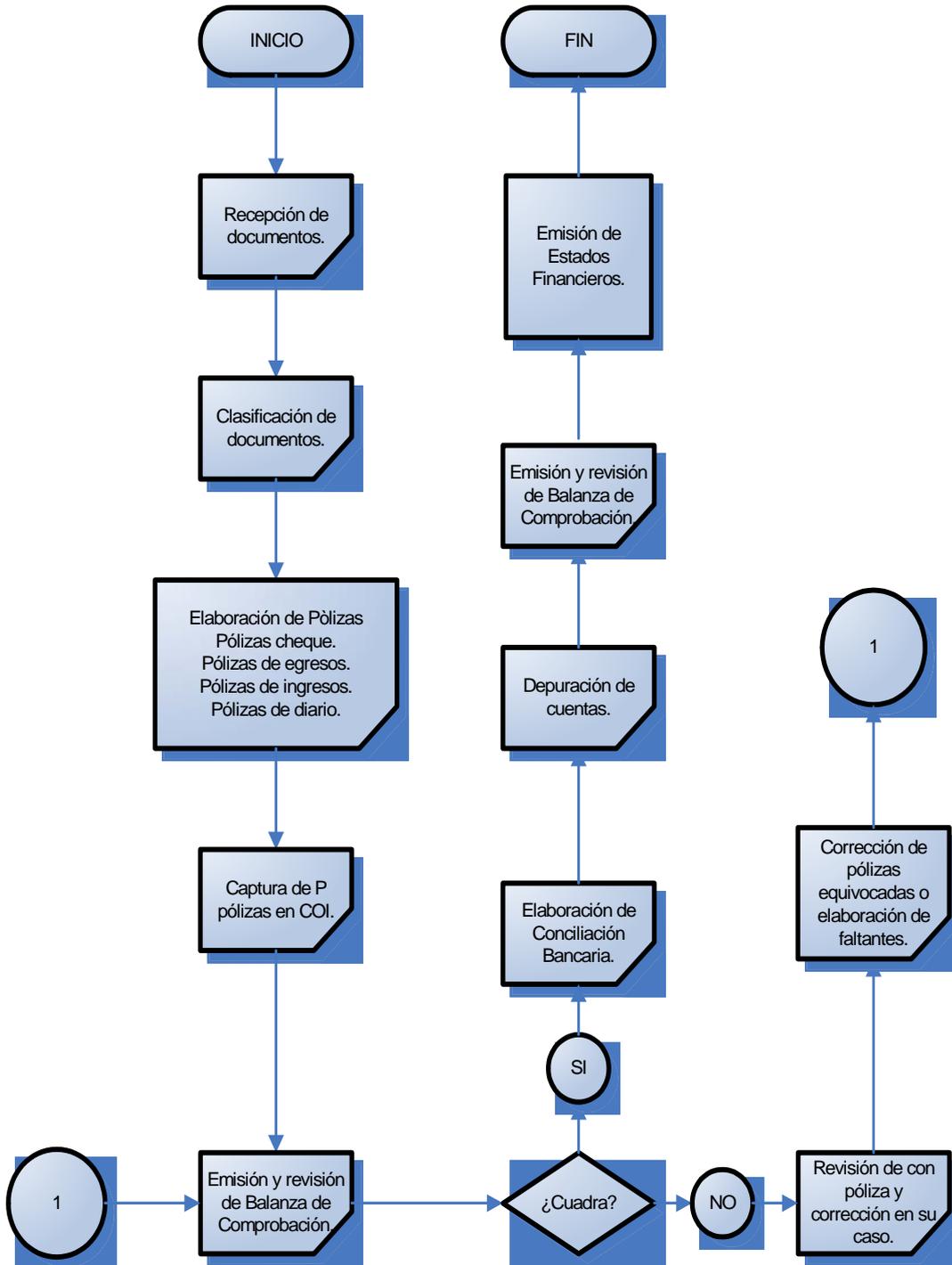
FUNCIÓN	OBJETIVO PRINCIPAL	OBJETIVOS DERIVADOS	% DE EJECUCIÓN	% DE CONTROL	OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS	NIVEL DE PRIORIDAD	PLAN DE ACCIÓN	FECHA LÍMITE	AVANCE ESTIMADO
FINANZAS	CREACIÓN DEL VALOR.	CONTABILIDAD	85%	75%	Elaborar el procedimiento, plan de acción, ejecución, medición y control. Completar manual de procedimientos, antes durante y después.	1			
		FISCAL	85%	75%		2			
		COSTOS	60%	30%		3			
		TESORERIA	90%	80%		4			
		CUENTAS POR PAGAR	90%	80%		5			
		CUENTAS POR COBRAR	90%	80%		6			
		RECURSOS HUMANOS	80%	70%		7			

#### MISIÓN DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS

La misión del departamento de Finanzas es generar valor, mediante el eficiente manejo de los recursos encaminados a la generación de utilidades así como mantener la información suficiente y oportuna para la toma de decisiones que nos conduzcan a la permanencia y crecimiento sostenido en la empresa.

# CONTABILIDAD

## DIAGRAMA DE FLUJO DE CONTABILIDAD GENERAL





## FDI FÁBRICA DE IDEAS, S.A. DE C.V.

### ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS OPERATIVAS CONTABILIDAD

FUNCIÓN	OBJETIVO PRINCIPAL	OBJETIVOS DERIVADOS	% DE EJECUCIÓN	% DE CONTROL	OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS	NIVEL DE PRIORIDAD	PLAN DE ACCIÓN	FECHA LÍMITE	AVANCE ESTIMADO	
CONTABILIDAD	MOSTRAR INFORMACIÓN FINANCIERA.	Recepción de Documentación.	80%	40%	Revisar póliza por póliza para ver documento fuente.	1	Se ha desarrollado la revisión desde el inicio de la empresa fiscalmente desde el no. de póliza hasta la revisión por auxiliar para empatar la contabilidad con la realidad económica de la empresa.			
		Elaboración de pólizas:								
		Pólizas cheque. (cuentas bancarias)	85%	43%	Revisar número de cheque, fecha y banco al que pertenece.	2				
		Pólizas de ingresos.	85%	43%	Revisar numeración consecutiva y fecha y separar cada banco.	3				
		Pólizas de diario.	85%	43%	Revisar numeración de pólizas de diario y ver que conceptos consideran para cada póliza.	4				
		Catálogo de clientes	100%	50%	Estudiar si se encuentran completas y ver depuración de aquellos que ya no se utilizan.	5				
		Provisiones de sueldos.	0%	0%	No se ha elaborado una estructura de sueldos, coordinar con R.H.	6	Se impusieron los procedimientos y falta aplicar en sistema de NOI nómina integral dicha política.			
		Provisión de aguinaldo.	0%	0%	Elaborar acumulados de sueldos en hojas de excel. Coordinar con R.H.	7	Se elaboraron los acumulados de sueldos elaboraron los acumulados de sueldos de todo el año.			
		Provisión de impuestos.	0%	0%	Elaborar provisiones de impuestos independientemente de que sean liquidadas.	8	Se tienen hojas de trabajo para implementar las provisiones.			
		Provisión de depreciación.	100%	50%	Ya se tiene la hoja de trabajo, falta elaborar póliza de diario por éste concepto.	9	Se captura la póliza de cierre para poder determinar balances actualizados.			
		Provisión de seguros.	0%	0%	Se está contratando seguros de todas las instalaciones, es momento preciso para provisionar.	10	No se han determinado dichos seguros, falta liquidez.			
		Provisión de amortizaciones.	0%	0%	Revisar desde el inicio de operaciones el registro de gastos preoperativos y gastos instalación.	11	Se requiere colaboración total de producción.			
		Conciliaciones bancarias.	70%	35%	Se tiene ya las conciliaciones bancarias, revisar si son todas las cuentas bancarias de la empresa.	12	Encontramos que fueron ajustadas, se requiere revisar desde el inicio, ya se está trabajando en la revisión de la conciliación.			



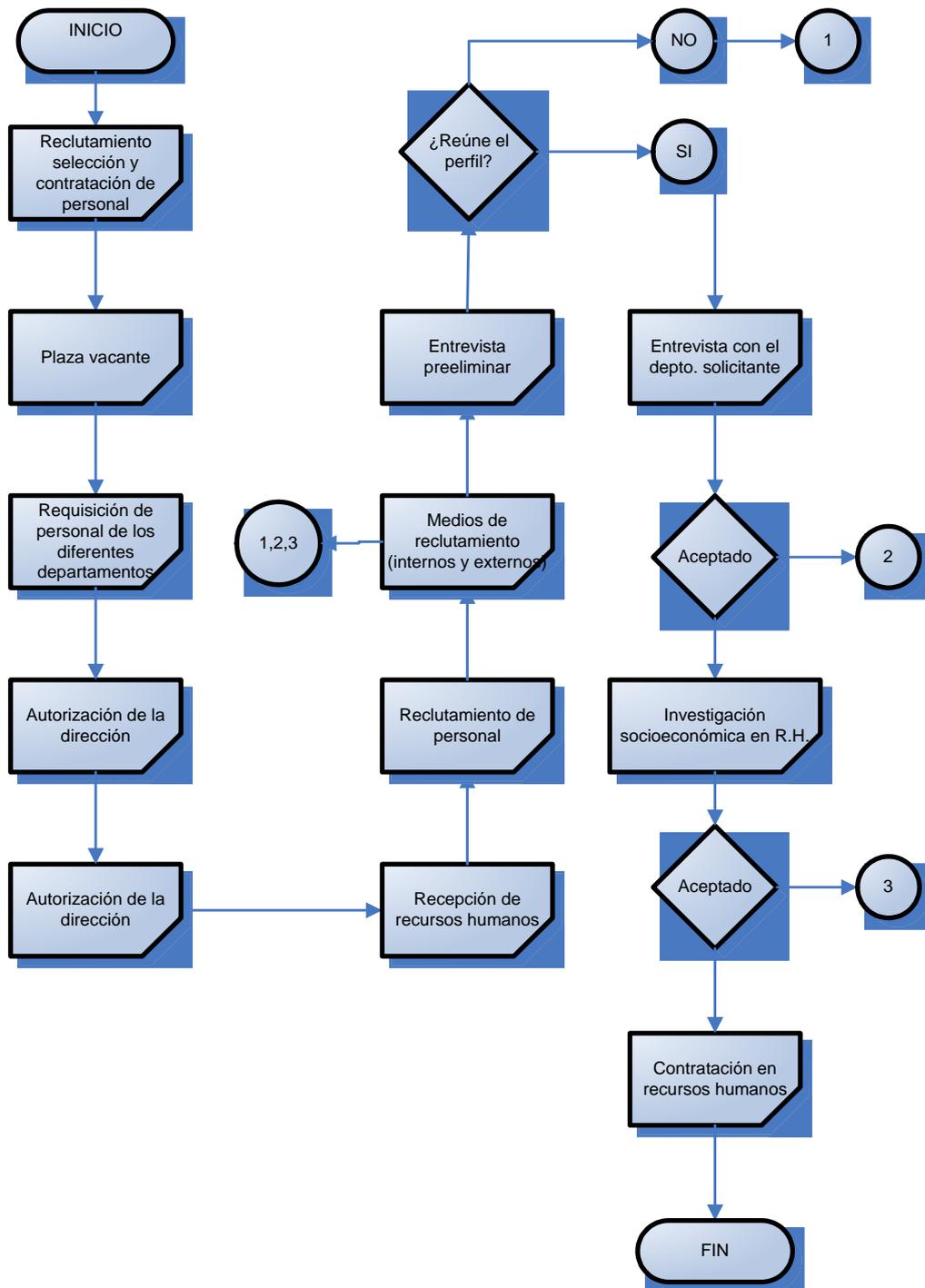
## FDI FÁBRICA DE IDEAS, S.A. DE C.V.

### ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS OPERATIVAS CONTABILIDAD

FUNCIÓN	OBJETIVO PRINCIPAL	OBJETIVOS DERIVADOS	% DE EJECUCIÓN	% DE CONTROL	OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS	NIVEL DE PRIORIDAD	PLAN DE ACCIÓN	FECHA LÍMITE	AVANCE ESTIMADO
CONTABILIDAD	MOSTRAR INFORMACIÓN FINANCIERA.	Estado de situación financiera.	0%	0%	Muestra donde se encuentran distribuidos todos los recursos de la empresa.	15.1	Se están elaborando estados financieros para determinar los procesos de Sears y Elektra a la fecha, se requiere culminar con mayor precisión los estados financieros anteriores para desarrollar proyecciones que exsta desarrollando actualmente.		
		Estado de resultados.	0%	0%	Muestra si la empresa está generando utilidades o no y canto.	15.2			
		Estado de costo de producción y venta.	0%	0%	Muestra lo que nos cuesta producir nuestros productos para su venta.	15.3			
		Estado de cambios en el flujo de efectivo.	0%	0%	Este estado es la evolución de los estados financieros mínimo por dos periodos contables.	15.4			
		Guia de contabilizacion	0%	0%	Muestra a detalle que políticas y cómo se aplican en FDI.	16			
		Definición de accesos al sistema de información.	50%	25%	Se tiene coordinación adecuada con el departamento de sistemas recibiendo buen apoyo para poder obtener las actualizaciones de sistemas.	17			
		Presupuestos	0%	0%	Una vez que se tiene actualizado el sistema contable completo se tiene la posibilidad de elaborar estados financieros proyectados con la ayuda de ventas, costos y recursos humanos.	18			
		Elaboración del sistema de control presupuestario.	0%	0%	Este va de la mano con el anterior, ya que se sitematiza para poder elaborarlos en tiempos oportunos.	18.1			
		Documentación física.				19			
		a. Activo fijo.	100%	100%	Se tiene actualmente todas las facturas que contiene el activo fijo de la empresa.	19.1	Se tiene que elaborar un inventario físico del activo físico de la empresa, para determinar si concilia contra documentación.		
		b. Depreciación. (hoja de trabajo).	100%	50%	Se tiene actualmente el activo fijo actualizado pero falta contabilizarlo.	19.2			
		c. Inventario físico.	Falta Análisis		Requiero estudiarlo más a fondo no puedo opinar aún.	19.3			
		d. Adopción de las normas de información financiera.	50%	25%	Aplicación de B10 y D3 impuestos diferidos.	19.5			

# RECURSOS HUMANOS

## RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL





## FDI FÁBRICA DE IDEAS, S.A. DE C.V.

### ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS OPERATIVAS RECURSOS HUMANOS

FUNCIÓN	OBJETIVO PRINCIPAL	OBJETIVOS DERIVADOS	% DE EJECUCIÓN	% DE CONTROL	OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS	NIVEL DE PRIORIDAD	PLAN DE ACCIÓN	FECHA LÍMITE	AVANCE ESTIMADO
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	PLANEAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LAS RELACIONES PERSONALES ENTRE PATRÓN Y TRABAJADOR.	Elaboración y pago de nómina operativa de prestación de servicios profesionales.	100%	100%	Elaboración de procedimiento que sistemas desarrolle un programa para que nos de acumulados, y más información, realizar los pagos con tarjeto de débito.	1			
		Elaboración de nómina fiscal.	80%	80%	Falata correr recibos y que nos firmen, nos servirán para acreditar el pago de nómina ante cualquier autoridad fiscal y laboral.	1			
		Elaboración y pago de cédula al IMSS e INFONAVIT.	80%	80%	Que tesorería provisione el efectivo para éstos pagos, es más costoso para la organización el pagar multas y recargos.	2			
		Movimientos al IMSS (altas, bajas, ausentismo).	100%	100%	Dar de alta a todo el personal en general para estar tranquilos ante un posible riesgo.	2			
		Controles admvos. de personal (ausentismo, contratos individuales, control de vacaciones, control de expedientes, archivar y controlar).	50%	50%	Adquirir un reloj checador de tarjetas de tiempo; contratar un auxiliar para realizar éstas funciones; adquirir un archivero con cerradura.	2			
		Reclutamiento y contratación de personal.	90%	90%	Elaboración de procedimiento autorizado por la dirección y que las vacantes de personal sean solicitadas por escrito y con anticipación.	3			
		Demandas laborales atención.	100%	100%	Elaboración de procedimiento y atender con despacho externo.	2			
		Atención del personal operativo y administrativo.	100%	100%	El conocer las fortalezas y debilidades de nuestros trabajadores es muy importante para mantener las relaciones laborales en forma óptima.	1			
		Identificar los actos y condiciones inseguras.	10%	10%	Formar la comisión mixta de seguridad e higiene industrial y realizar los recorridos para su identificación, verificar condiciones de equipo contra incendios, muchas empresas han quedado destruidas por no dar importancia a éste rubro.	1			



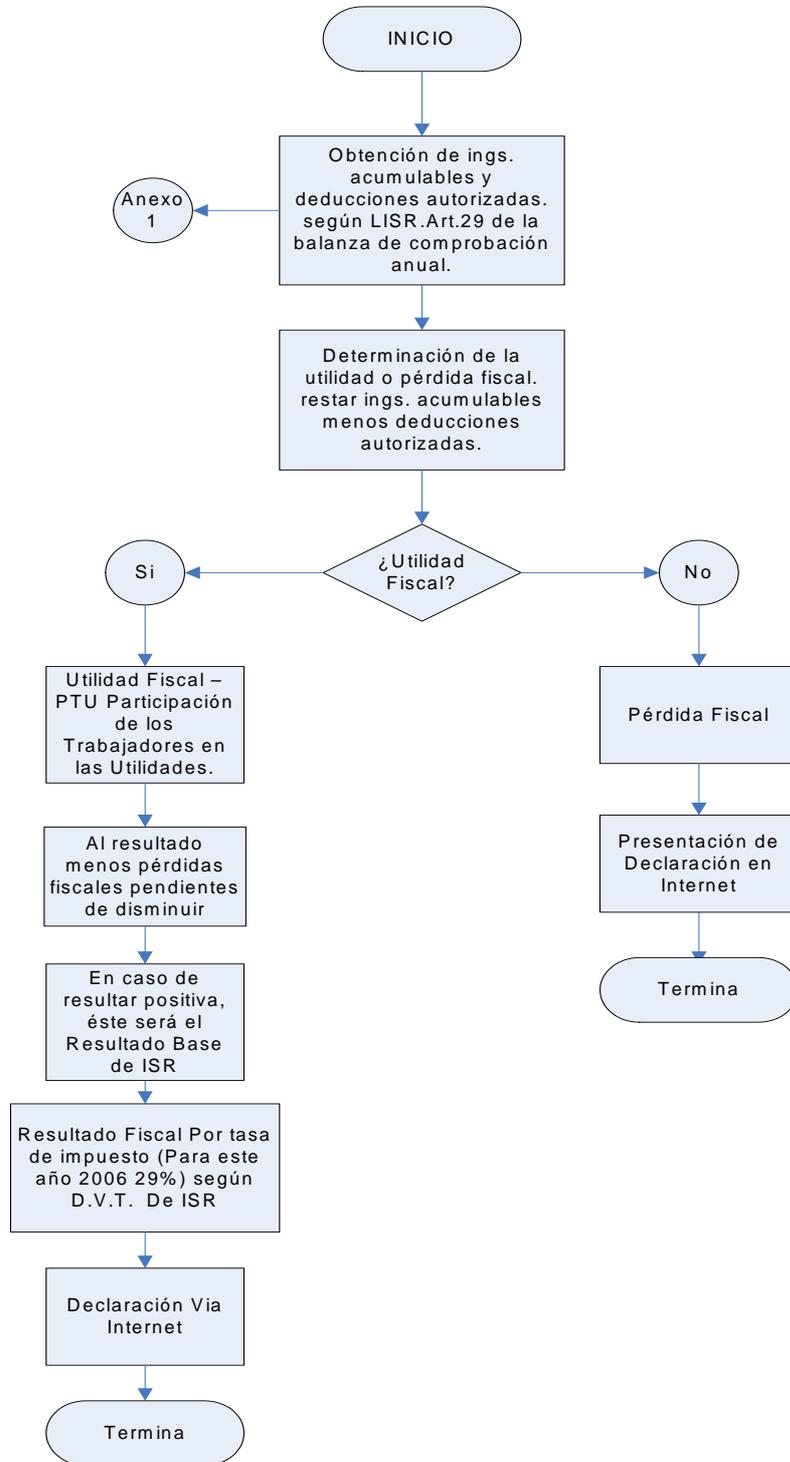
## FDI FÁBRICA DE IDEAS, S.A. DE C.V.

### ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS OPERATIVAS RECURSOS HUMANOS

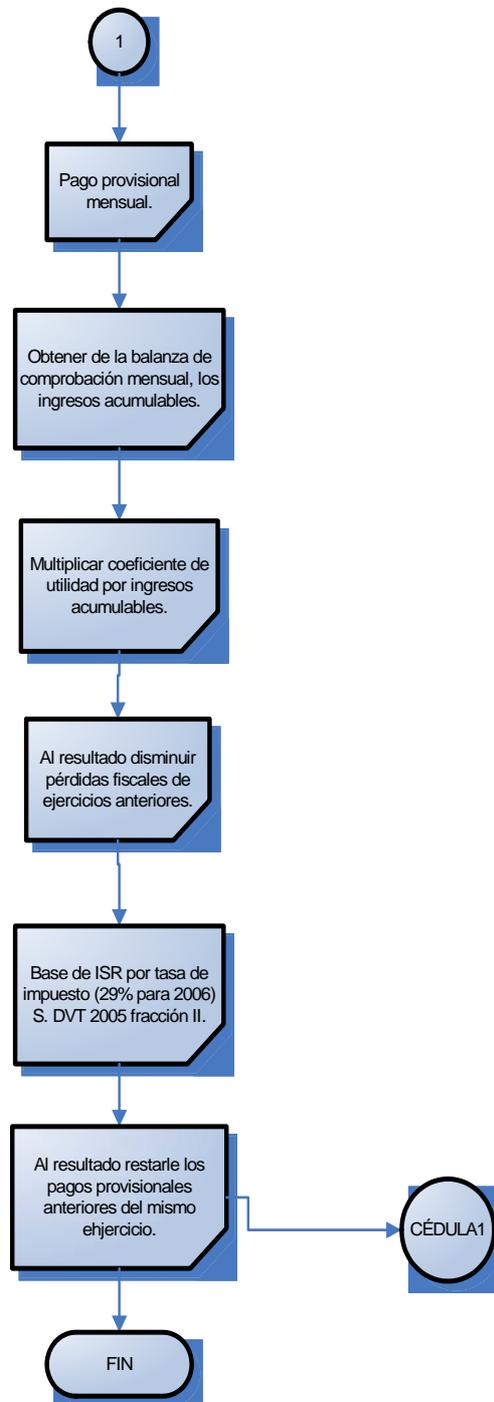
FUNCIÓN	OBJETIVO PRINCIPAL	OBJETIVOS DERIVADOS	% DE EJECUCIÓN	% DE CONTROL	OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS	NIVEL DE PRIORIDAD	PLAN DE ACCIÓN	FECHA LÍMITE	AVANCE ESTIMADO
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	PLANEAR, DIRIGIR Y CONTROLAR LAS RELACIONES PERSONALES ENTRE PATRÓN Y TRABAJADOR.	De acuerdo al reglamento de seguridad e higiene en el trabajo estos puntos están reglamentados.	0%	0%	Construir vestidores a los trabajadores con sus respectivas regaderas y casilleros, proporcionar uniformes de trabajo al personal operativo, instalar un botiquín de primeros auxilios.	2			
		Cultura y deportes.	10%	10%	Fomentar la cultura y el deporte.	3			
		Vigilancia.	15%	15%	Que los guardias de seguridad realicen su recorrido de acuerdo a la ley OUT que debe existir y rindan su parte de novedades a la dirección y recursos humanos adquirir reloj del vigilante.	2			
		Capacitación y adiestramiento. Art. 153 LFT	30%	30%	Realizar detección de necesidades e implementar los planes anuales de capacitación y adiestramientos en el trabajo (registrarlos a la STPS).	1			
		Integración a grupos de trabajo externos.	10%	10%	Intercambio de vacantes y experiencias dentro del ramo.	3			
		Atender inspecciones de trabajo.	30%	30%	Elaboración de procedimiento de: condiciones generales de trabajo, condiciones generales de seguridad, PROFEPA, salubridad, IMSS, INFONAVIT, (verificación de documentación legal).	1			

FISCAL

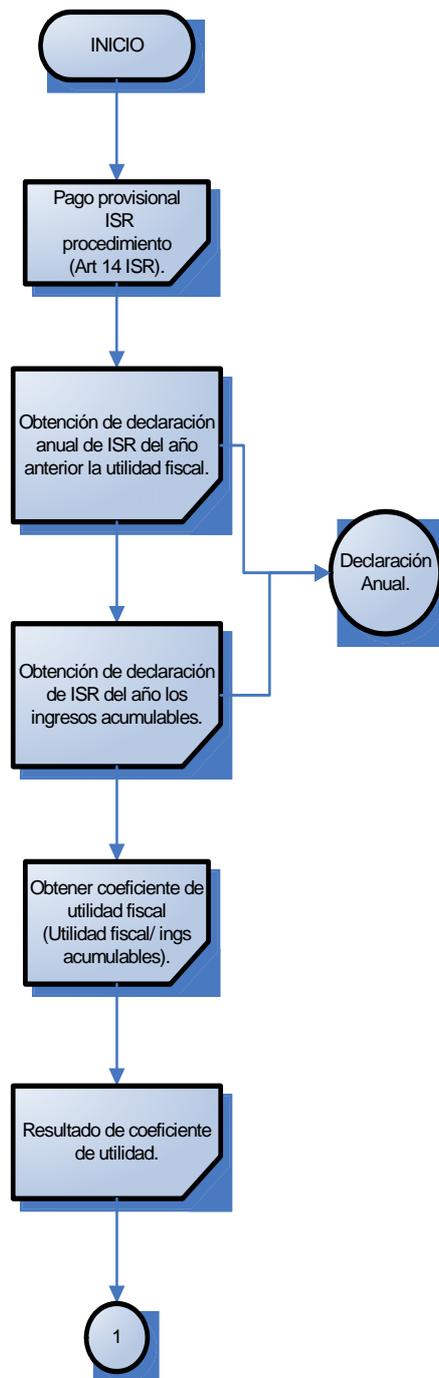
# DECLARACIÓN ANUAL DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA



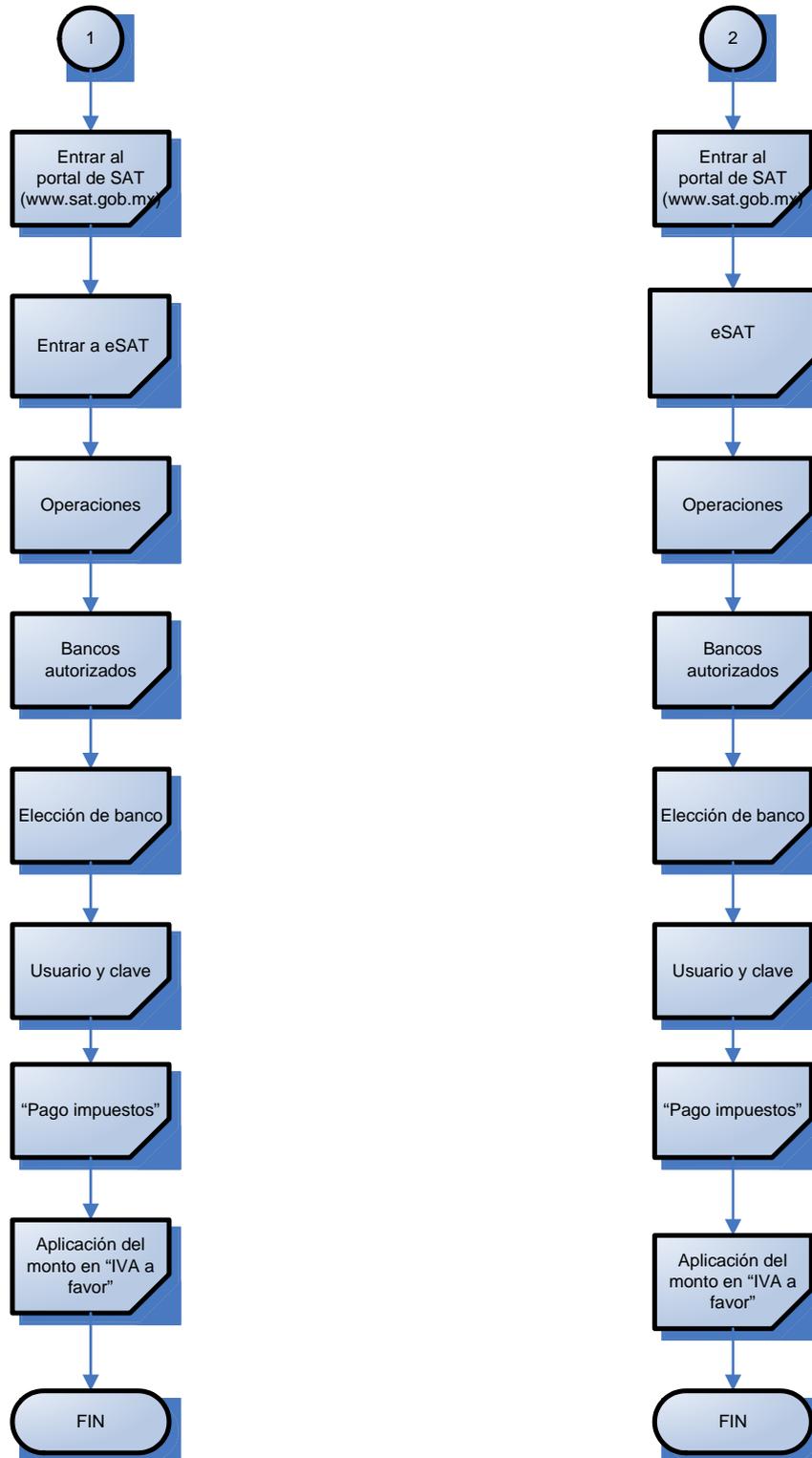
## DETERMINACIÓN DEL PAGO PROVISIONAL DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA



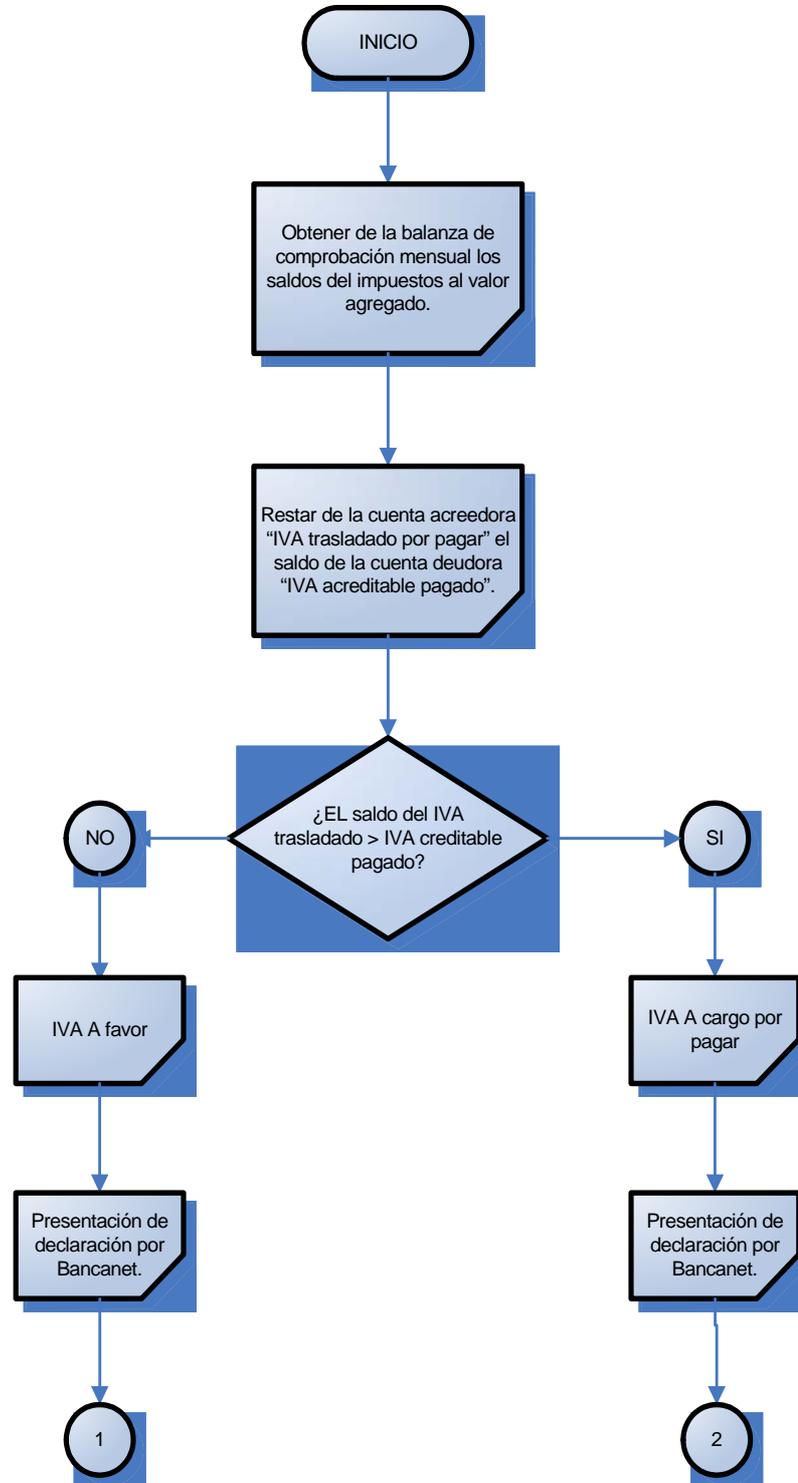
# DETERMINACIÓN DEL COEFICIENTE DE UTILIDAD PARA PAGO PROVISIONAL DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA



## PROCEDIMIENTO DE PAGO DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO



## DETERMINACIÓN DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO MENSUAL



**FDI Fábrica de Ideas, S. A. de C.V.**

**Hoja de trabajo para el cálculo del IVA mensual**

Mes	IVA trasladado X Pagar	IVA pagado por Acreditar	Diferencia impuesto por pagar o saldo a favor
Enero			
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo			
Junio			
Julio			
Agosto			
Septiembre			
Octubre			
Noviembre			
Diciembre			

Se obtendrá de la contabilidad los saldos finales del mes de las cuentas "IVA trasladado por pagar" y de "IVA pagado por acreditar", se determinará la diferencia de las cuentas y se obtendrá el IVA por pagar o el IVA a favor.

**FDI Fábrica de Ideas, S. A. de C.V.**

**Hoja de trabajo para el cálculo del ISR mensual**

Mes	ISR del mes
Enero	VA A ENVIAR NUEVO FORMATO PARA ISR
Febrero	
Marzo	
Abril	
Mayo	
Junio	
Julio	
Agosto	
Septiembre	
Octubre	
Noviembre	
Diciembre	

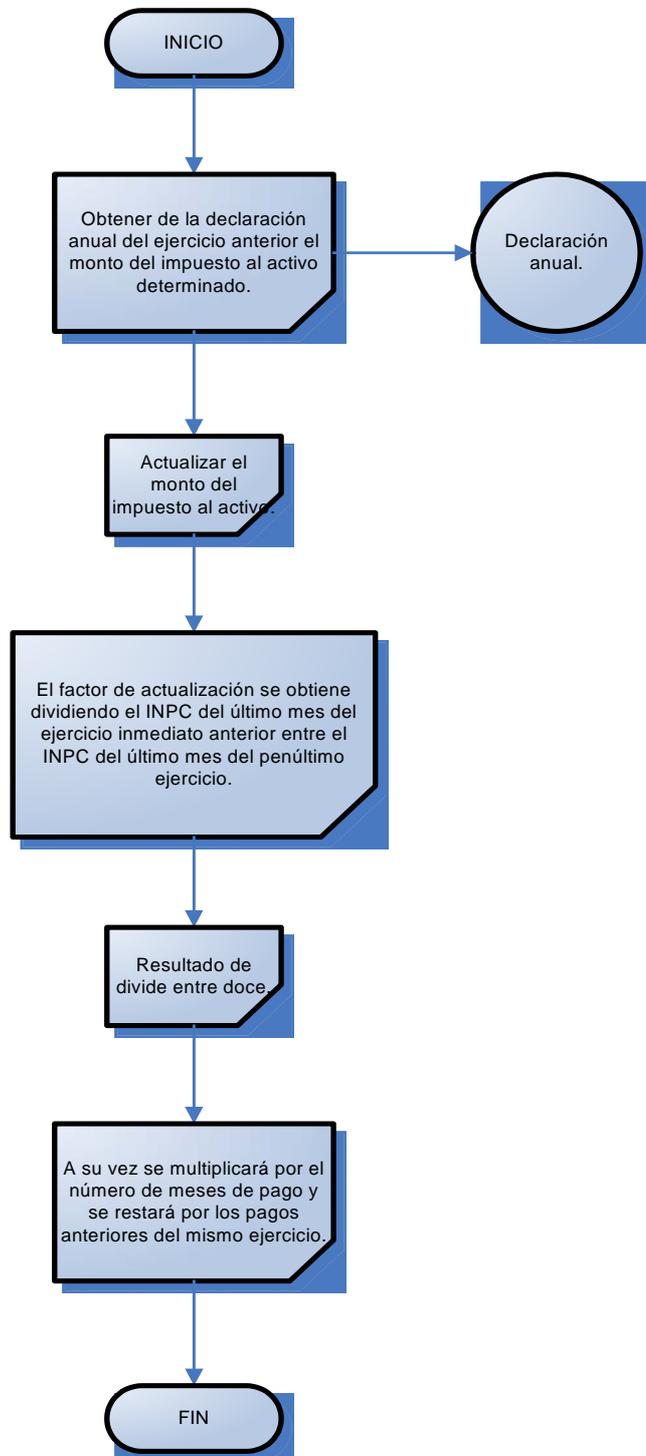
Para aplicar mensualmente el "ISR del mes", deberá hacerse el siguiente papel de trabajo:

Determinación del Impuesto Sobre la Renta

Ingresos Acumulables		_____
Menos:	-	
Deducciones autorizadas		_____
Igual:	=	
Utilidad fiscal:		_____
Menos:	-	
Participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa, pagada en el ejercicio:		
Menos:	-	
Pérdidas fiscales de ejercicios anteriores:		_____
Igual:	=	
Resultado fiscal base de ISR:		=====

**Este resultado fiscal es acumulable cada mes.**

## DETERMINACIÓN DEL PAGO PROVISIONAL DEL IMPUESTO AL ACTIVO



**FDI Fábrica de Ideas, S. A. de C.V.**

**Hoja de Trabajo para el Cálculo del Impuesto al Activo**

Activos Financieros

Bancos

Mes	Banamex	HSBS	Otros Bancos	Total
Enero				
Febrero				
Marzo				
Abril				
Mayo				
Junio				
Julio				
Agosto				
Septiembre				
Octubre				
Noviembre				
Diciembre				
Total:	suma	suma	suma	suma
Entre				12
				Promedio Mensual

Deberán incluirse todas las cuentas bancarias y de inversiones de la compañía y, en su caso, las cuentas por cobrar a cargo de un banco o de personas que pertenezcan al sistema financiero. Se considerará el saldo de la cuenta al último día del mes. En caso de existir cuentas en moneda extranjera, se valorarán el tipo de cambio del primer día de cada mes.

**FDI Fábrica de Ideas, S. A. de C.V.**

**Hoja de Trabajo para el Cálculo del Impuesto al Activo**

Activos Financieros

Cuentas y documentos por cobrar y otros deudores

Mes	Cuentas por Cobrar	Documentos por Cobrar	Deudores Diversos	Total
Enero	SI + SF / 2 *	SI + SF / 2	SI + SF / 2	
Febrero				
Marzo				
Abril				
Mayo				
Junio				
Julio				
Agosto				
Septiembre				
Octubre				
Noviembre				
Diciembre				
Total:	suma	suma	suma	suma
Entre				12
				Promedio Mensual

\* = Saldo inicial del mes más saldo final de mes entre 2

**FDI Fábrica de Ideas, S. A. de C.V.**

**Hoja de Trabajo para el Cálculo del Impuesto al Activo**

Activos fijos, gastos y cargos diferidos

Activo	Fecha de Adquisición	Monto Original de la Inversión	Saldo pendiente por depreciar en el ISR al inicio del ejercicio	Factor de Actualización	Saldo Actualizado
1	2	3	4	5	6

El factor de actualización se calcula considerando desde el mes en que se adquirió el bien y hasta el último mes de la primera mitad del ejercicio en que se determina el impuesto. No se llevará a cabo la actualización por los bienes que se adquieran con posterioridad al último mes de la primera mitad del ejercicio por el que se determina el impto.

**FDI Fábrica de Ideas, S. A. de C.V.**

**Hoja de Trabajo para el Cálculo del Impuesto al Activo**

Terrenos

Fecha de Adquisición	Monto Original de la Inversión	Factor de Actualización	Saldo Actualizado
1	2	3	2 * 3

El factor de actualización se calcula considerando desde el mes en que se adquirió el terreno y hasta el último mes de la primera mitad del ejercicio en que se determina el impuesto

**FDI Fábrica de Ideas, S. A. de C.V.**

**Hoja de Trabajo para el Cálculo del Impuesto al Activo**

Inventarios

Materias Primas	* SIE + SFE / 2
Productos Semiterminados	* SIE + SFE / 2
Productos Terminados	* SIE + SFE / 2

Total Suma

Entre 2

Promedio Anual

SIE = Saldo al inicio del ejercicio  
SIF = Saldo al final del ejercicio  
/ 2 = Entre dos

Los inventarios se actualizan conforme a Normas de Información Financiera, de no utilizarse estas normas se deberán actualizar conforme al precio de la última compra o al valor de reposición.

Deudas Deducibles

Mes	Proveedores	Acreedores	Otras Deudas	Total
Enero				
Febrero				
Marzo				
Abril				
Mayo				
Junio				
Julio				
Agosto				
Septiembre				
Octubre				
Noviembre				
Diciembre				
Total:	suma	suma	suma	suma
Entre				12

Promedio Mensual

Se considerará el saldo de la cuenta al último día del mes. En caso de existir cuentas en moneda extranjera, se valorarán el tipo de cambio del primer día de cada mes.

Determinación del impuesto del ejercicio.

Activos Financieros contratados con el sistema financiero		
más:	+	
Activos Financieros no contratados con el sistema financiero		
más:	+	
Activos fijos, gastos y cargos diferidos		
más:	+	
Terrenos		
más:	+	
Inventarios		
menos:	-	
Deudas Deducibles		
Base del impuesto:		Suma
por:	x	
Tasa de impuesto:		1.8%
igual:	=	
Impuesto del ejercicio:		Impuesto

**FDI Fábrica de Ideas, S. A. de C.V.**

**Hoja de trabajo para el cálculo de la deducción anual de las inversiones (depreciación)**

Activos fijos, gastos y cargos diferidos

Activo	Fecha de Adquisición	Monto Original de la Inversión	Factor de Actualización	Saldo Actualizado	% Deducción en el ISR
1	2	3	4	3 * 4 = 5	6

El factor de actualización se calcula considerando desde el mes en que se adquirió el bien y hasta el último mes de la primera mitad del ejercicio en que se calcula la deducción.

La deducción de las inversiones se calcula conforme a lo dispuesto en los artículos del 39 al 41 de la Ley del ISR.



## FDI FÁBRICA DE IDEAS, S.A. DE C.V.

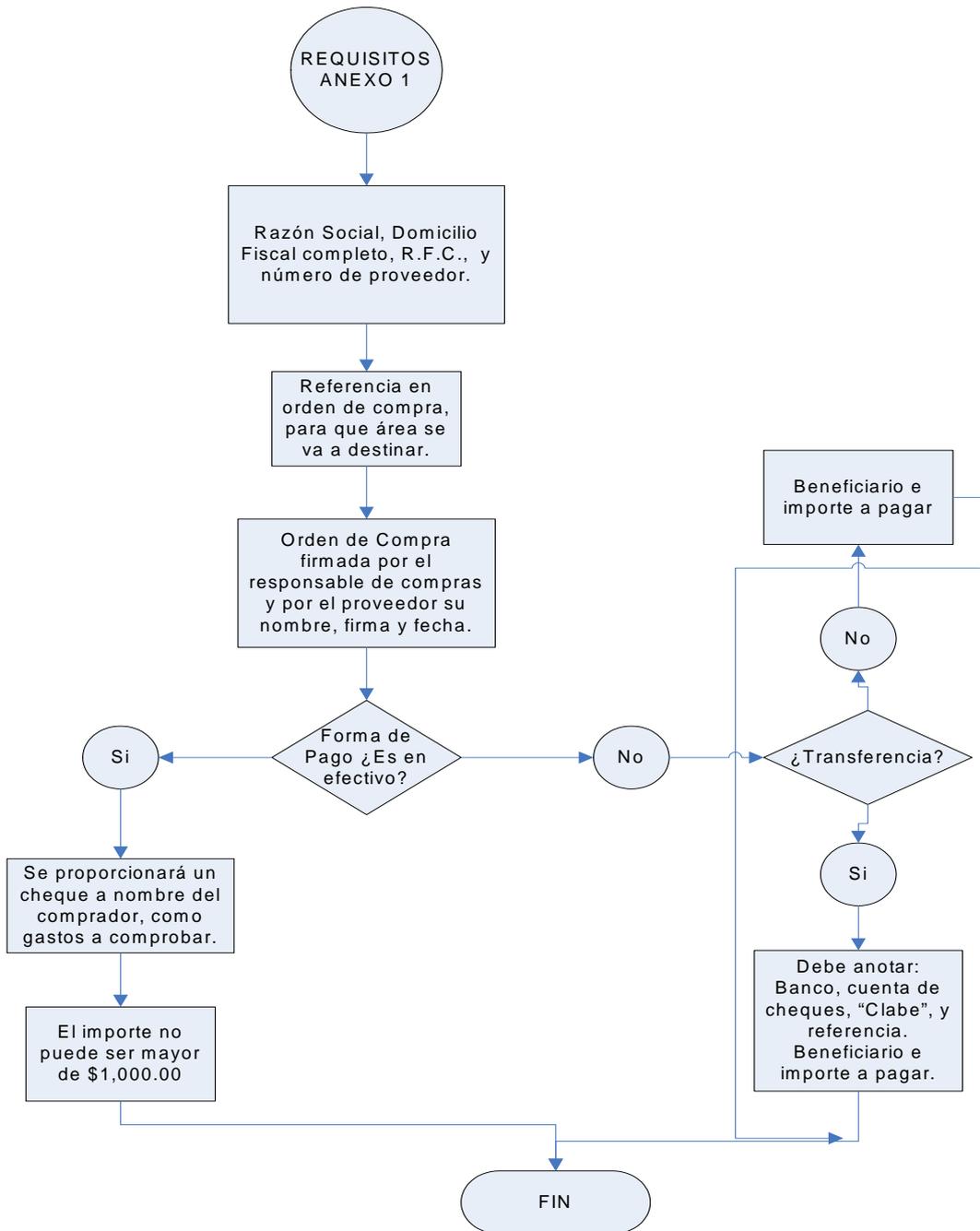
### ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS OPERATIVAS FISCAL

FUNCIÓN	OBJETIVO PRINCIPAL	OBJETIVOS DERIVADOS	% DE EJECUCIÓN	% DE CONTROL	OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS	NIVEL DE PRIORIDAD	PLAN DE ACCIÓN	FECHA LÍMITE	AVANCE ESTIMADO
DIVISIÓN FISCAL	PAGO DE CONTRIBUCIONES GUBERNAMENTALES.	I.S.R. mensual y anual.	85%	75%	Se han presentado en ceros para éste año, para éste año es correcto; además estamos en tiempo para la anual.	1	Tomar curso actualización fiscal, aplicar hojas de trabajo y presentación puntual de las declaraciones.	30-mar-07	85%
		I.V.A. mensual.	85%	75%	No se ha declarado impuesto a cargo debido a que aparentemente se han tenido más acreditables.	2		30-mar-07	85%
		I.S.R. retenido.	85%	75%	Retenciones sobre honorarios. Se tiene que hacer un cálculo de cuanto se pagaría si se usan recibos de honorarios y no facturas.	3		30-mar-07	85%
		Cuotas al INFONAVIT.	100%	75%	Se debe desde abril de éste año, se recomienda iniciar un outsourcing para los obreros, evitar embargos.	4	Elaborado el calculo hacer programación de pagos.	30-abr-07	100%
		IMSS cuotas patronales.	100%	75%	Se debe desde abril de éste año.	5		30-abr-07	100%
		Impuestos estatales.	0%	0%	No se ha pagado el 2.5% de nóminas.	6	Se tiene que regularizar, solo que antes tenemos que resolver el problema federal.	15-may-07	0%

TESORERÍA

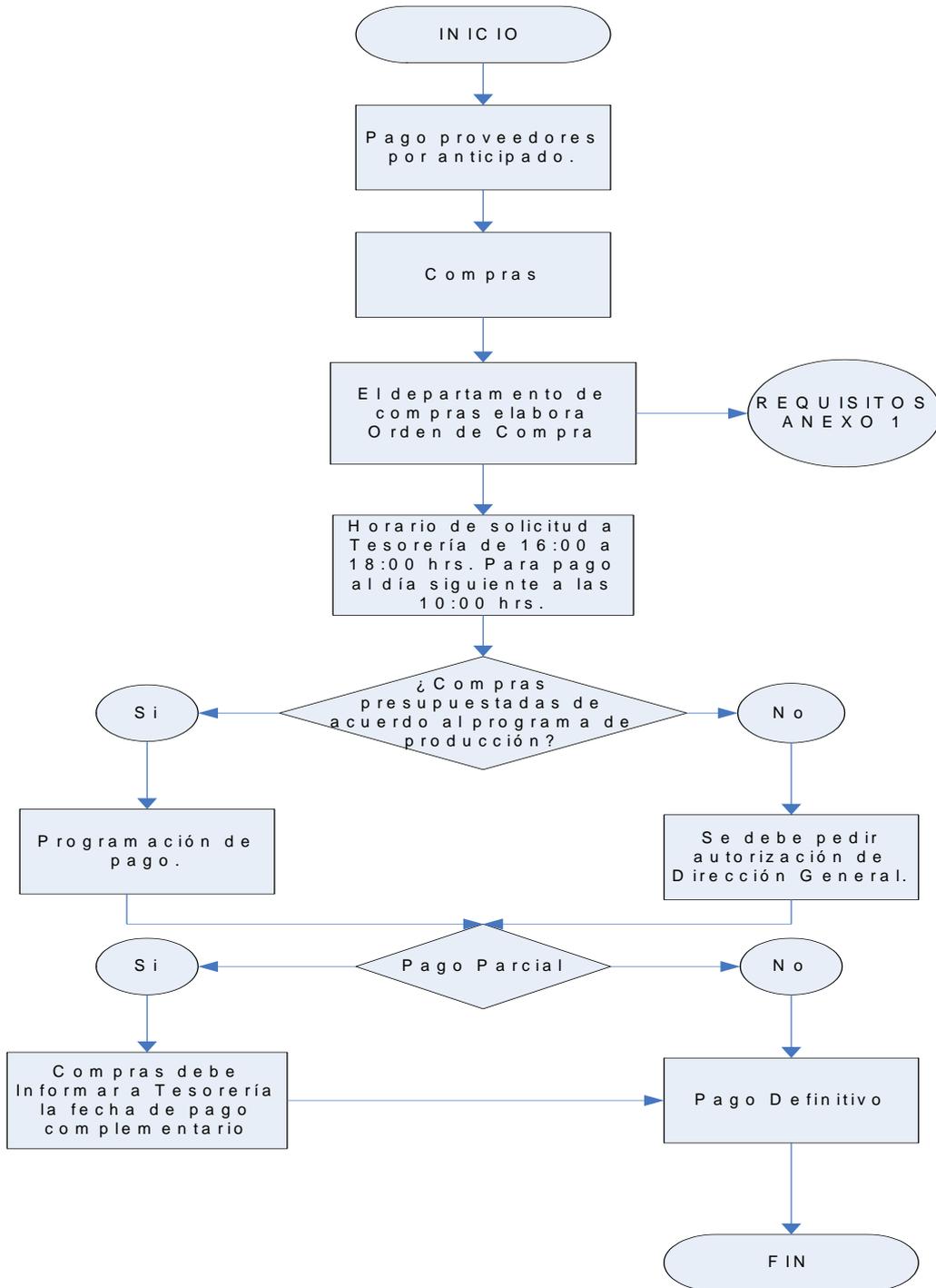
# PROCEDIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES PAGO ANTICIPADO

## COMPRAS



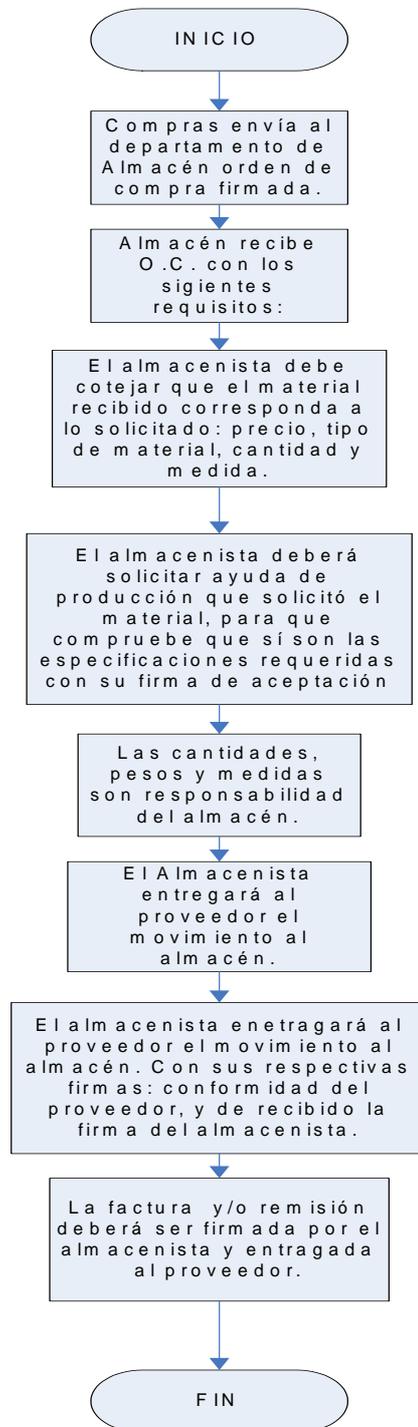
PROCEDIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES  
PAGO ANTICIPADO

COMPRAS



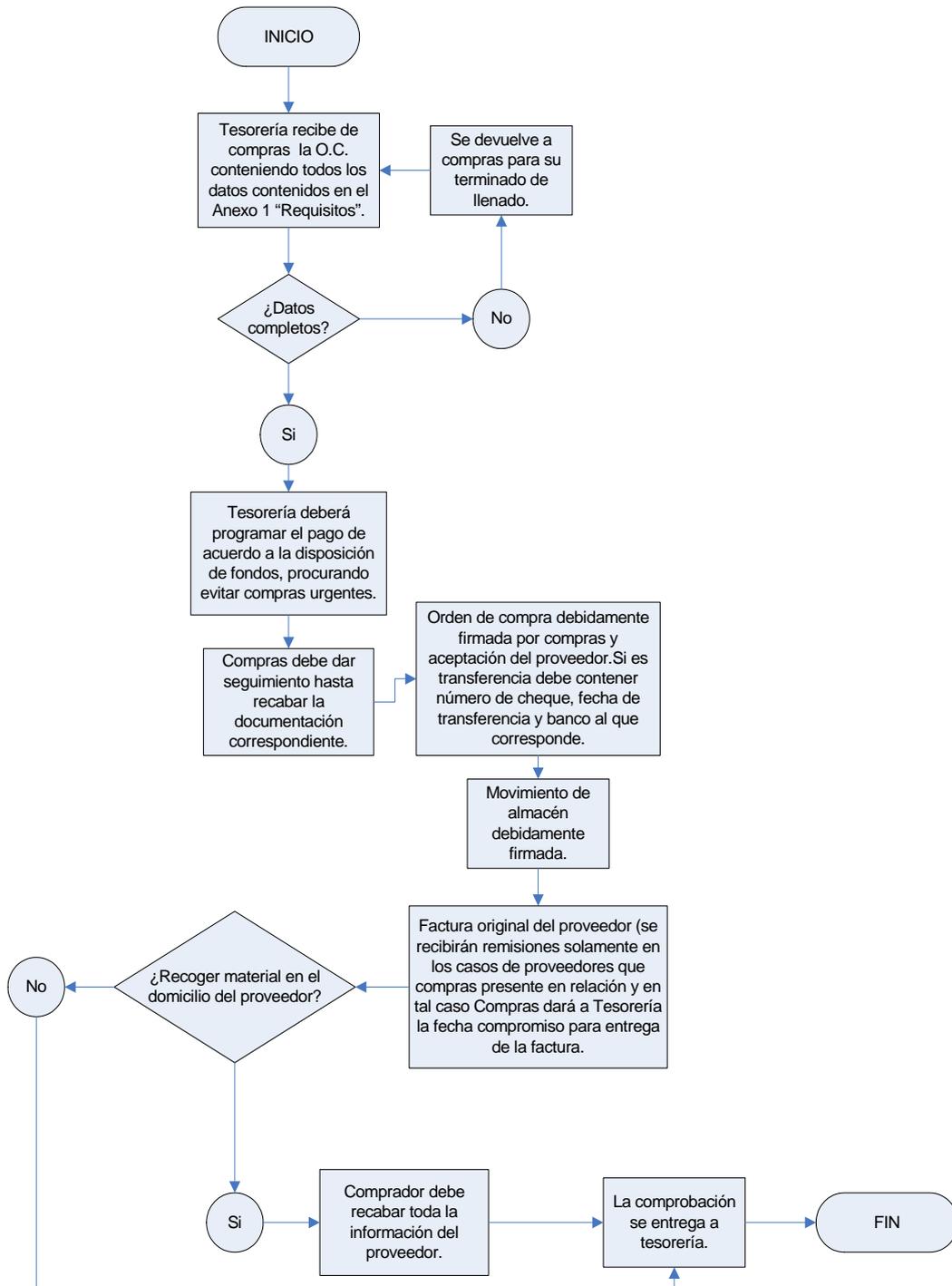
## PROCEDIMIENTO PARA PAGO DE PROVEEDORES PAGO ANTICIPADO

### ALMACÉN



# PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO A PROVEEDORES PAGO ANTICIPADO

## TESORERÍA



## PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO A PROVEEDORES

### PAGO ANTICIPADO

#### COMPRAS

- 1) El departamento de Compras deberá elaborar la orden de compra con los siguientes requisitos:
  - a) Razón Social, Domicilio Fiscal completo, R:F.C. y número de proveedor, (Solicitar al proveedor copia de RFC y Alta de Hacienda para integrar su expediente).
  - b) Referenciar en la Orden de Compra, para qué área de producción se destina el material solicitado y el cliente (cuando es Institucional) al que se va a destinar.
  - c) Las órdenes de compra deberán estar firmadas por el responsable de área de compras y por el proveedor como aceptación incluyendo nombre, firma y fecha.
  - d) En este caso las condiciones de pago son anticipado, indicar la forma de pago; efectivo (para este caso se dará un cheque a nombre del comprador y lo tendrá como gastos a comprobar específicamente para tal gasto, siempre y cuando no sea un importe mayor de \$1,000.00 Un mil pesos 00/100 M.N.), cheque o transferencia, si requiere la última opción deberá indicar: Banco, Cuenta de cheques, "Clabe" y Referencia.
  - e) Indicar la fecha en la que requiere el pago para que Tesorería programe los fondos suficientes para dicha compra.

- 2) Los cheques deberán solicitarse a Tesorería en un horario de 16:00 a 18:00 hrs. con el propósito de verificar los recursos financieros y programar los pagos mínimo al día siguiente después de las 10:00 hrs.
- 3) Las compras de materiales debe corresponder al presupuesto proporcionado por el área de compras de acuerdo al programa de producción, en caso de no tener una partida presupuestal, deberá estar autorizada por la Dirección.
- 4) En caso de ser un anticipo parcial del total de la orden de compra el departamento de compras deberá informar a Tesorería la fecha del pago complementario.

## **ALMACÉN**

- 1) Recibe del departamento de Compras copia de la orden de compra debidamente firmada.
- 2) Recibe del proveedor los materiales al Almacén, con los siguientes requisitos:
  - a) El almacenista deberá cotejar que el material recibido, corresponda a lo solicitado en la orden de compra (precios, tipo de material, cantidades, medidas, etc.). El almacenista deberá solicitar ayuda al área de producción que solicitó el material, para que éste compruebe que corresponde a las especificaciones requeridas, firmando en éste momento la aceptación del material. Las cantidades pesos y medidas que se reciban son responsabilidad del almacén.
  - b) El almacenista entregará al proveedor el movimiento al almacén con sus respectivas firmas. **Conformidad del proveedor** de que esta

entregando lo descrito en los movimientos de almacén. **Recibió:** la firma del almacenista.

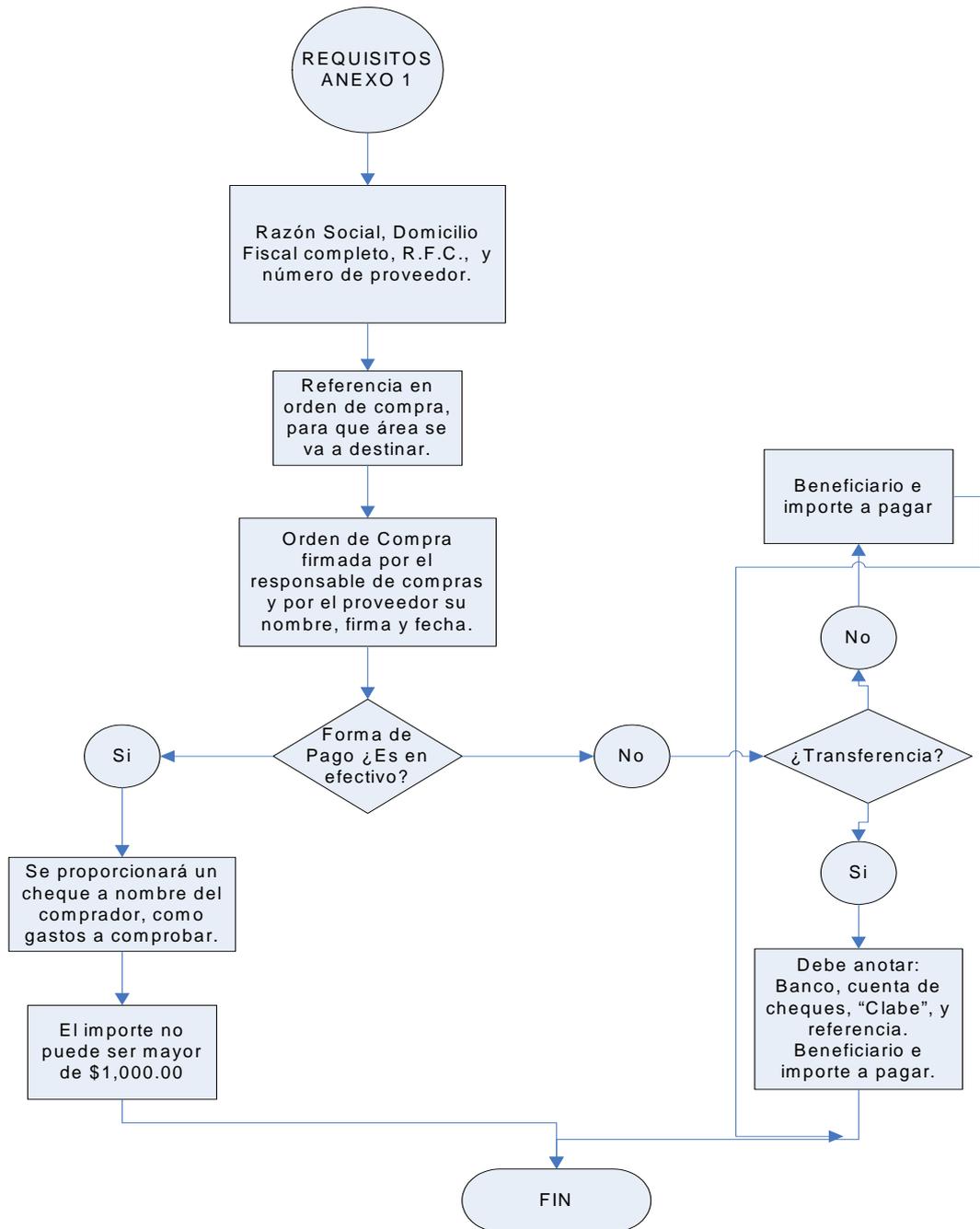
- 3) La factura y/o remisión deberá ser firmada de recibido por el almacenista y entregada al proveedor.

### **TESORERÍA**

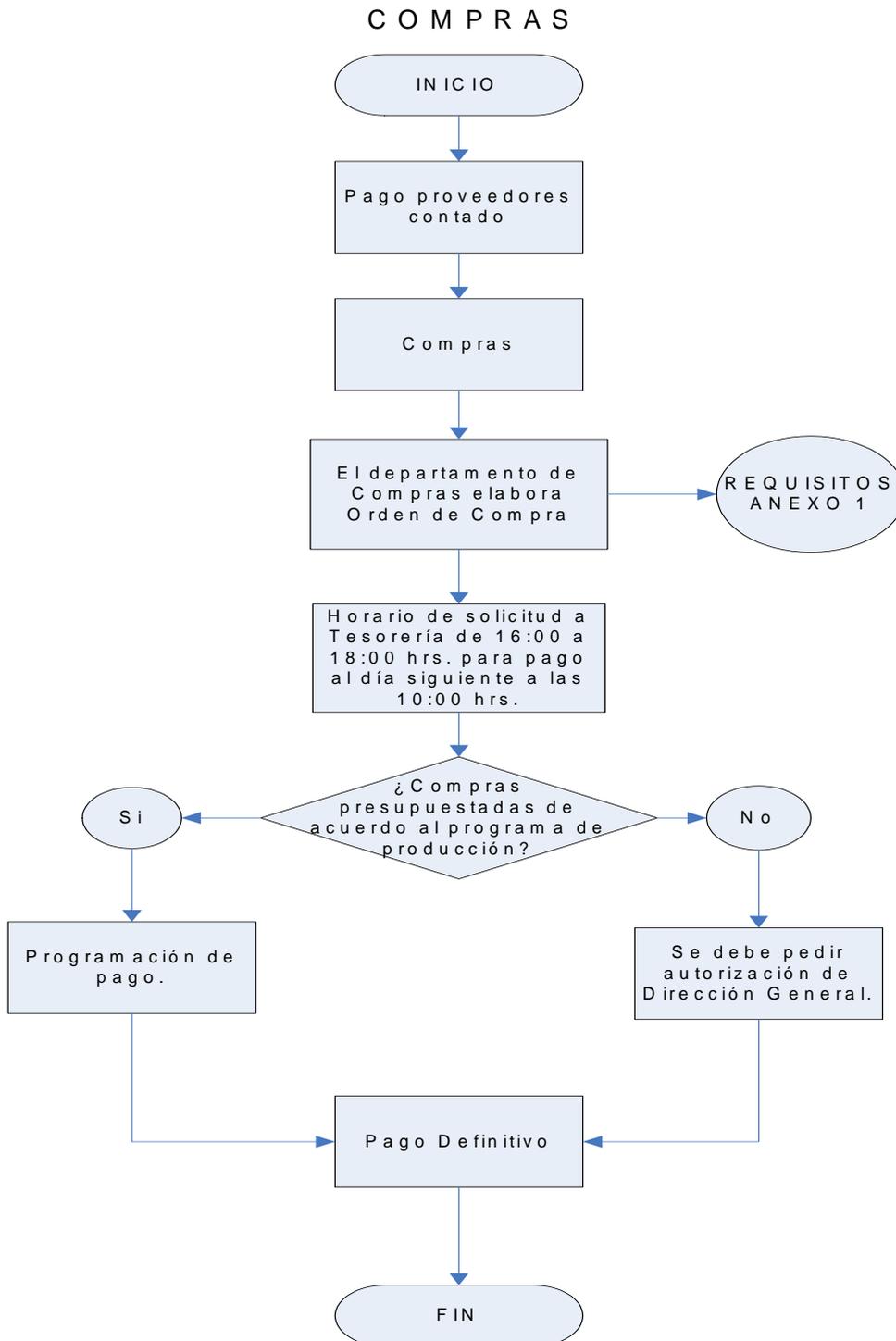
- 1) Recibe de compras la orden de compra conteniendo todos los datos antes relacionados, en caso de no estar completos en ese momento la devolverá a compras.
- 2) Cuando Tesorería recibe la orden de compra revisando que contenga todos los datos, procederá a programar el pago correspondiente de acuerdo a la disposición de fondos.
- 3) El comprador deberá dar seguimiento hasta recabar la documentación correspondiente:
  - a) Orden de compra debidamente firmada por compras y aceptación del proveedor.
  - b) Movimiento de almacén debidamente firmado.
  - c) Factura original del proveedor; se recibirán remisiones solamente en los casos de proveedores que compras presente en relación y en tal caso Compras dará a Tesorería la fecha compromiso para entrega de la factura.
- 4) En caso de que el pago sea para recoger material en el domicilio del proveedor, el comprador se compromete a recabar la documentación. En ambos casos, la comprobación será entregada a Tesorería, siempre haciendo referencia del número de cheque o fecha de transferencia y a qué Banco corresponde.

PROCEDIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES  
PAGO CONTADO

COMPRAS

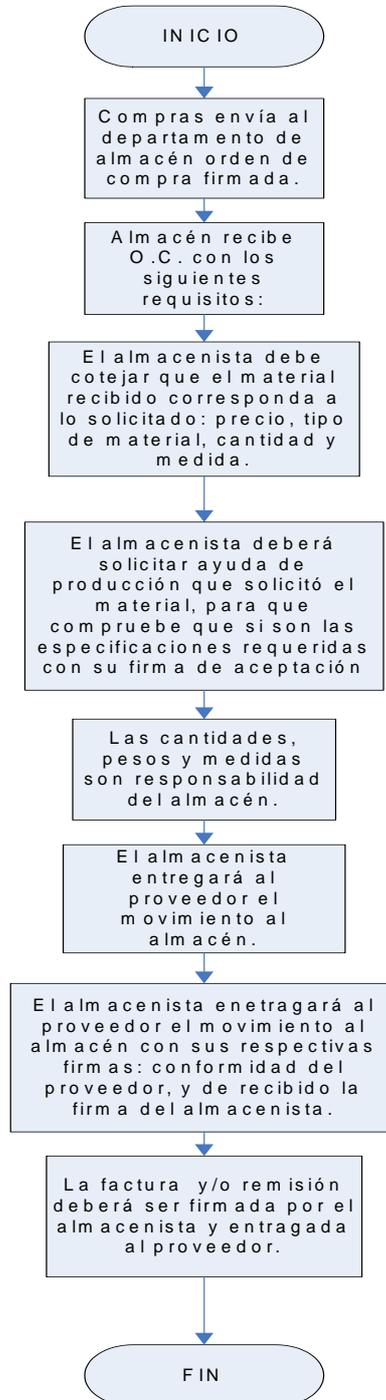


PROCEDIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES  
PAGO DE CONTADO



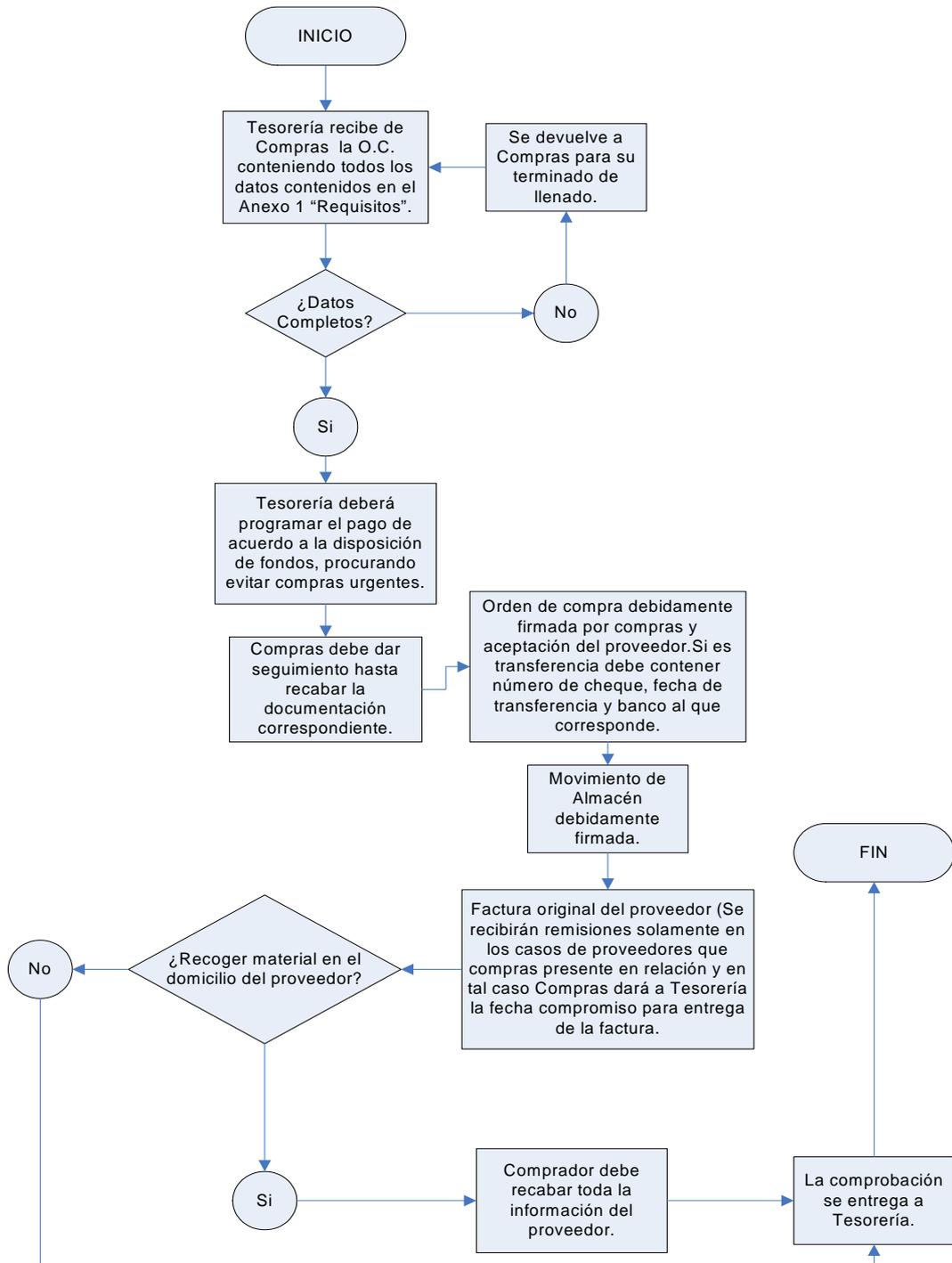
## PROCEDIMIENTO PARA PAGO DE PROVEEDORES PAGO DE CONTADO

### ALMACÉN



# PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO A PROVEEDORES CONTADO

## TESORERÍA



## PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO A PROVEEDORES

### PAGO CONTADO

#### COMPRAS

- 1) El Departamento de Compras deberá elaborar la orden de compra con los siguientes requisitos:
  - a) Razón Social, Domicilio Fiscal completo, R:F.C. y número de proveedor, (solicitar al proveedor copia de RFC y Alta de Hacienda para integrar su expediente).
  - b) Referenciar en la Orden de Compra, para qué área de producción se destina el material solicitado y el cliente (cuando es Institucional) al que se va a destinar.
  - c) Las órdenes de compra deberán estar firmadas por el responsable de área de compras y por el proveedor como aceptación incluyendo nombre, firma y fecha.
  - d) En este caso las condiciones de pago contado, indicar la forma de pago; efectivo (para este caso se dará un cheque a nombre del comprador y lo tendrá como gastos a comprobar específicamente para tal gasto, siempre y cuando no sea un importe mayor de \$1,000.00 Un mil pesos 00/100 M.N.), cheque o transferencia, si requiere la última opción deberá indicar: Banco, Cuenta de cheques, "Clabe" y Referencia.
  - e) Indicar la fecha en la que requiere el pago para que Tesorería programe los fondos suficientes para dicha compra.

- 2) Los cheques deberán solicitarse a Tesorería a Tesorería en un horario de 16:00 a 18:00 hrs. con el propósito de verificar los recursos financieros y programar los pagos mínimo al día siguiente después de las 10:00 hrs.
- 3) Las compras de materiales debe corresponder al presupuesto proporcionado por el área de compras de acuerdo al programa de producción, en caso de no tener una partida presupuestal, deberá estar autorizada por la Dirección.

## **ALMACÉN**

- 1) Recibe del departamento de Compras copia de la orden de compra debidamente firmada.
- 2) Recibe del proveedor los materiales al almacén, con los siguientes requisitos:
  - a) El almacenista deberá cotejar que el material recibido, corresponda a lo solicitado en la orden de compra (precios, tipo de material, cantidades, medidas, etc.). El almacenista deberá solicitar ayuda al área de producción que solicitó el material, para que éste compruebe que corresponde a las especificaciones requeridas, firmando en éste momento la aceptación del material. Las cantidades pesos y medidas que se reciban son responsabilidad del almacén.
  - b) El almacenista entregará al proveedor el movimiento al almacén con sus respectivas firmas. **Conformidad del proveedor** de que esta entregando lo descrito en los movimientos de almacén. **Recibió:** la firma del almacenista.

- 3) La factura y/o remisión deberá ser firmada de recibido por el almacenista y entregada al proveedor.

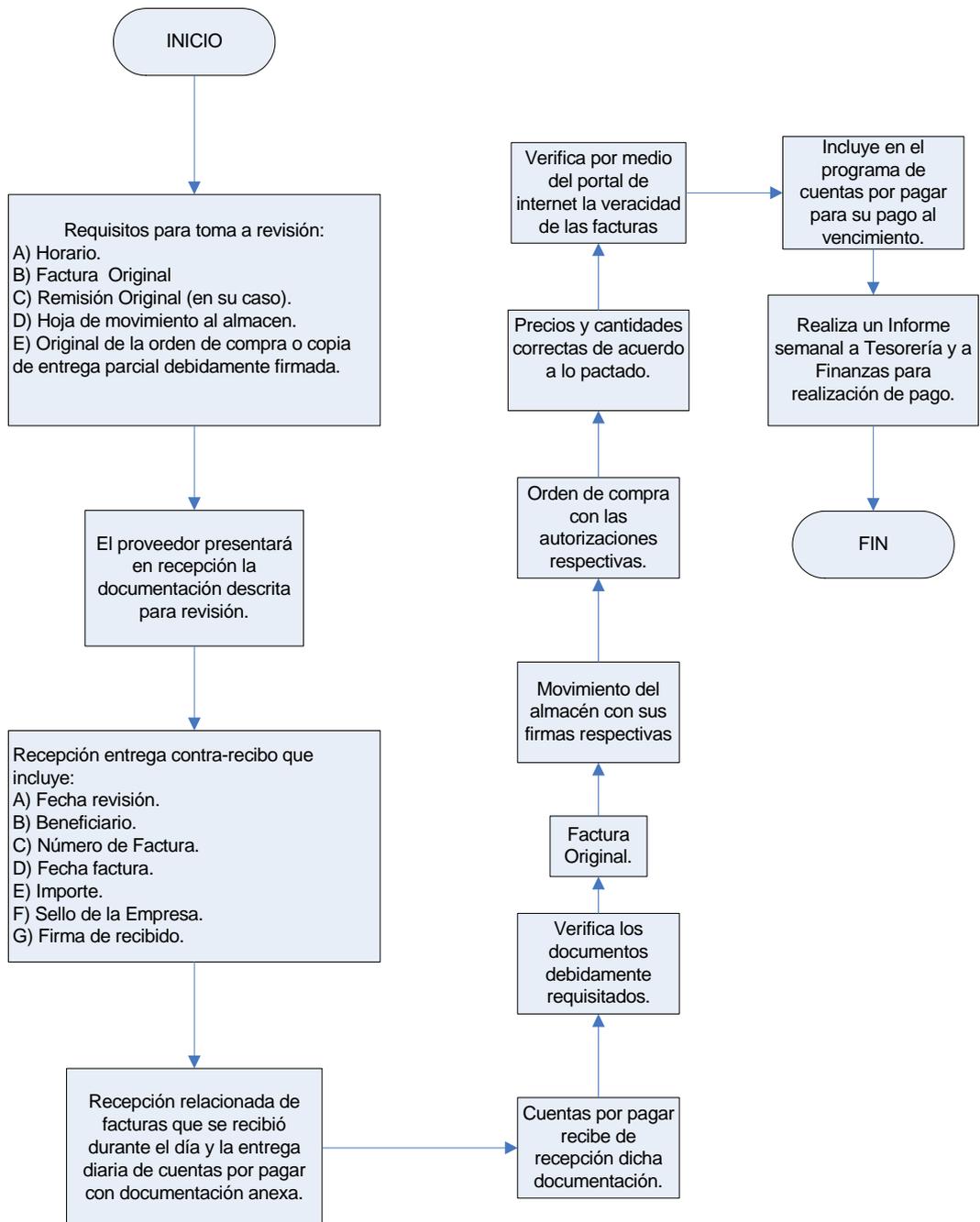
## **TESORERÍA**

- 1) Recibe de compras la orden de compra conteniendo todos los datos antes relacionados, en caso de no estar completos en ese momento la devolverá a compras.
- 2) Cuando Tesorería recibe la orden de compra revisando que contenga todos los datos, procederá a programar el pago correspondiente de acuerdo a la disposición de fondos.
- 3) El comprador para dar seguimiento hasta recabar la documentación correspondiente.
  - a) Orden de compra debidamente firmada por compras y aceptación del proveedor.
  - b) Movimiento de almacén debidamente firmado.
  - c) Factura original del proveedor (se recibirán remisiones solamente en los casos de proveedores que compras presente en relación y en tal caso Compras dará a Tesorería la fecha compromiso para entrega de la factura.
- 4) En caso de que el pago sea para recoger material en el domicilio del proveedor, el comprador, el cheque será entregado al comprador, éste se compromete a recabar la documentación correspondiente con un plazo máximo de dos días hábiles. En ambos casos, la comprobación será entregada a Tesorería, siempre haciendo referencia del número de cheque o fecha de transferencia y a qué Banco corresponde.

- 5) Cuando el pago se realizó mediante transferencia bancaria, igualmente el comprador para seguimiento hasta recabar la documentación. En ambos casos, la comprobación será entregada a Tesorería, siempre haciendo referencia del número de cheque o fecha de transferencia y a que banco corresponde.
  
- 6) En la medida de lo posible, se debe evitar las compras “urgentes”, ya que todo debe estar dentro del presupuesto que proporcione el área de compras.

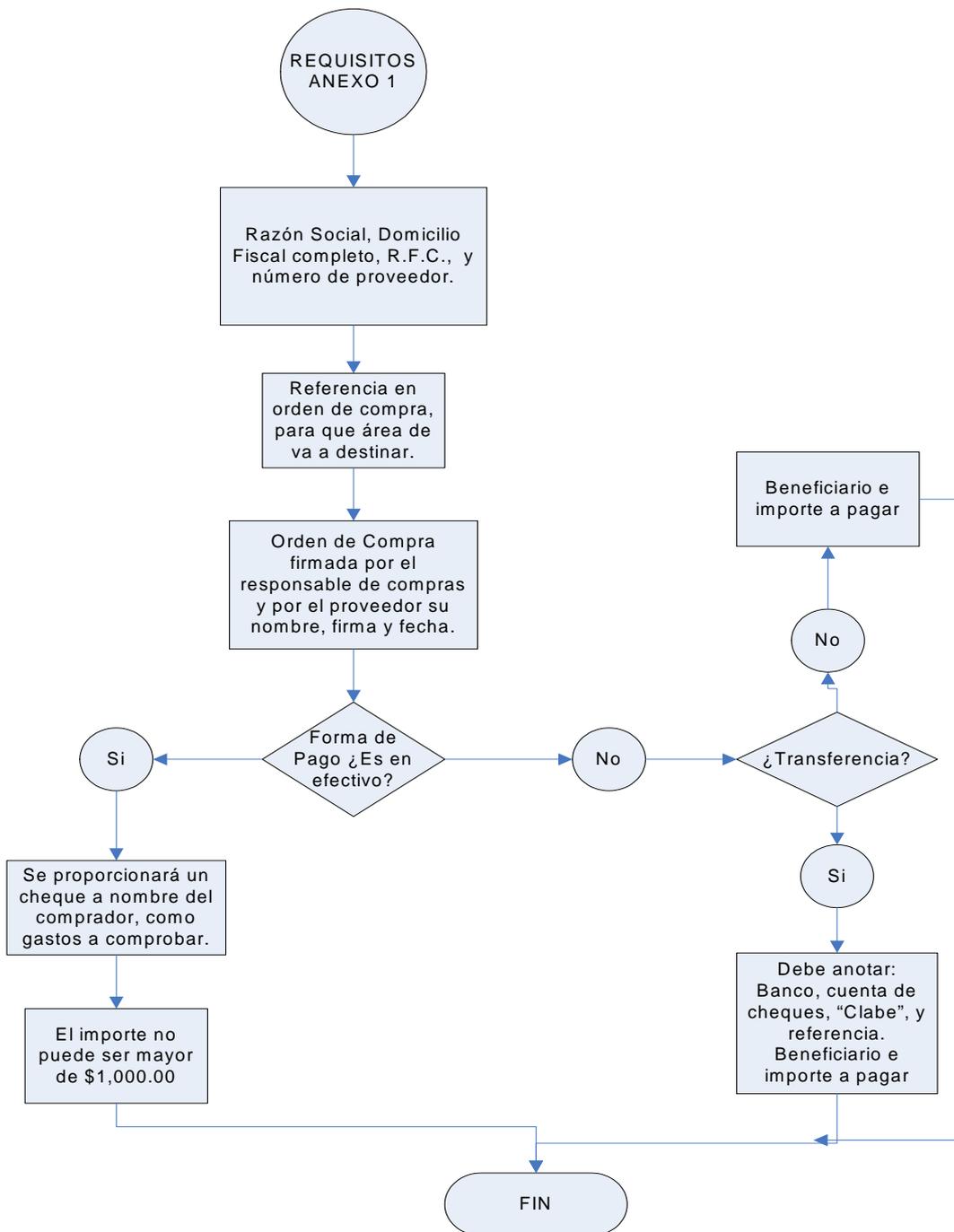
# PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO A PROVEEDORES REVISIÓN DE FACTURAS DE CUENTAS POR PAGAR

## CRÉDITO



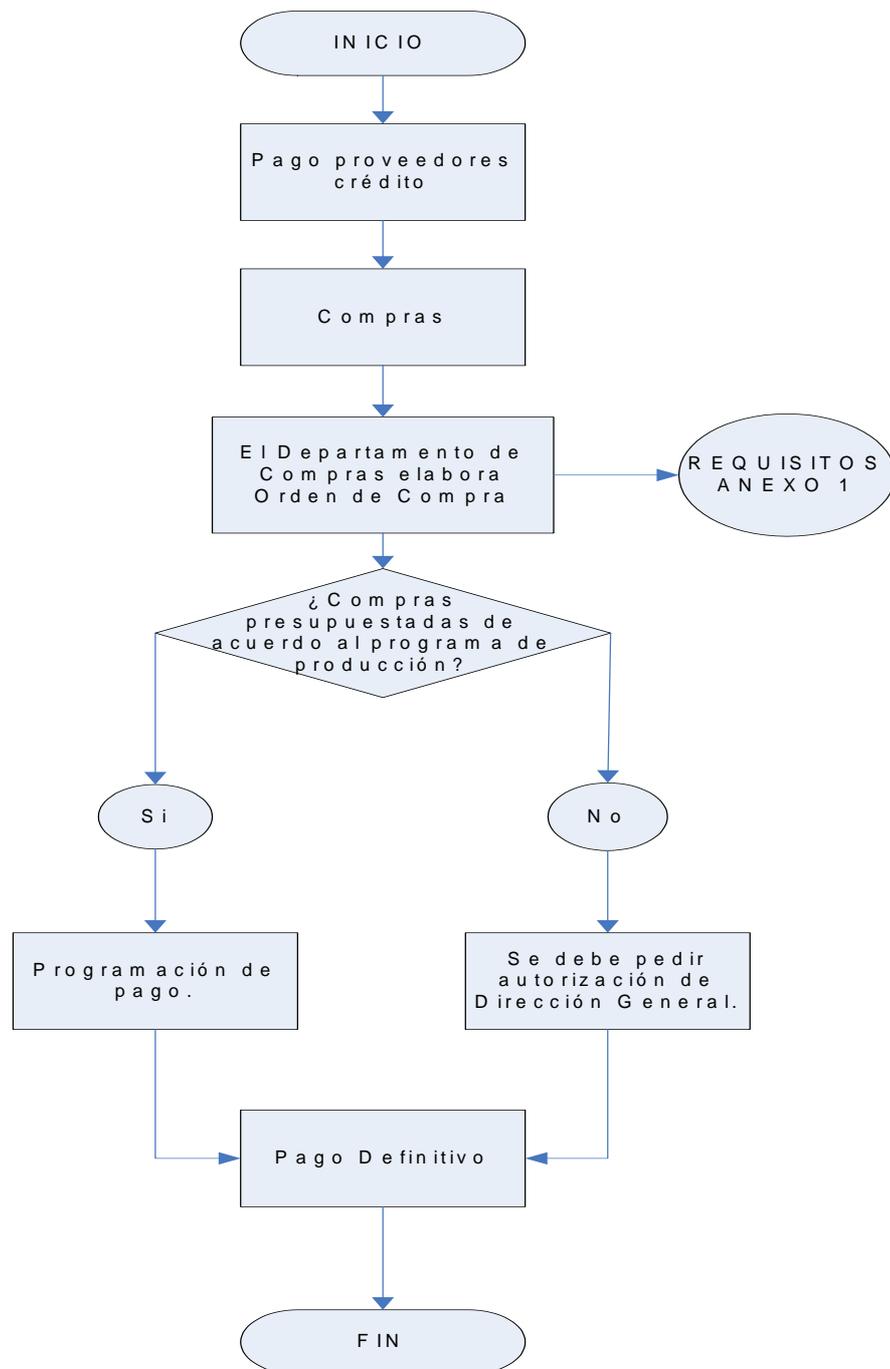
# PROCEDIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES CRÉDITO

## COMPRAS



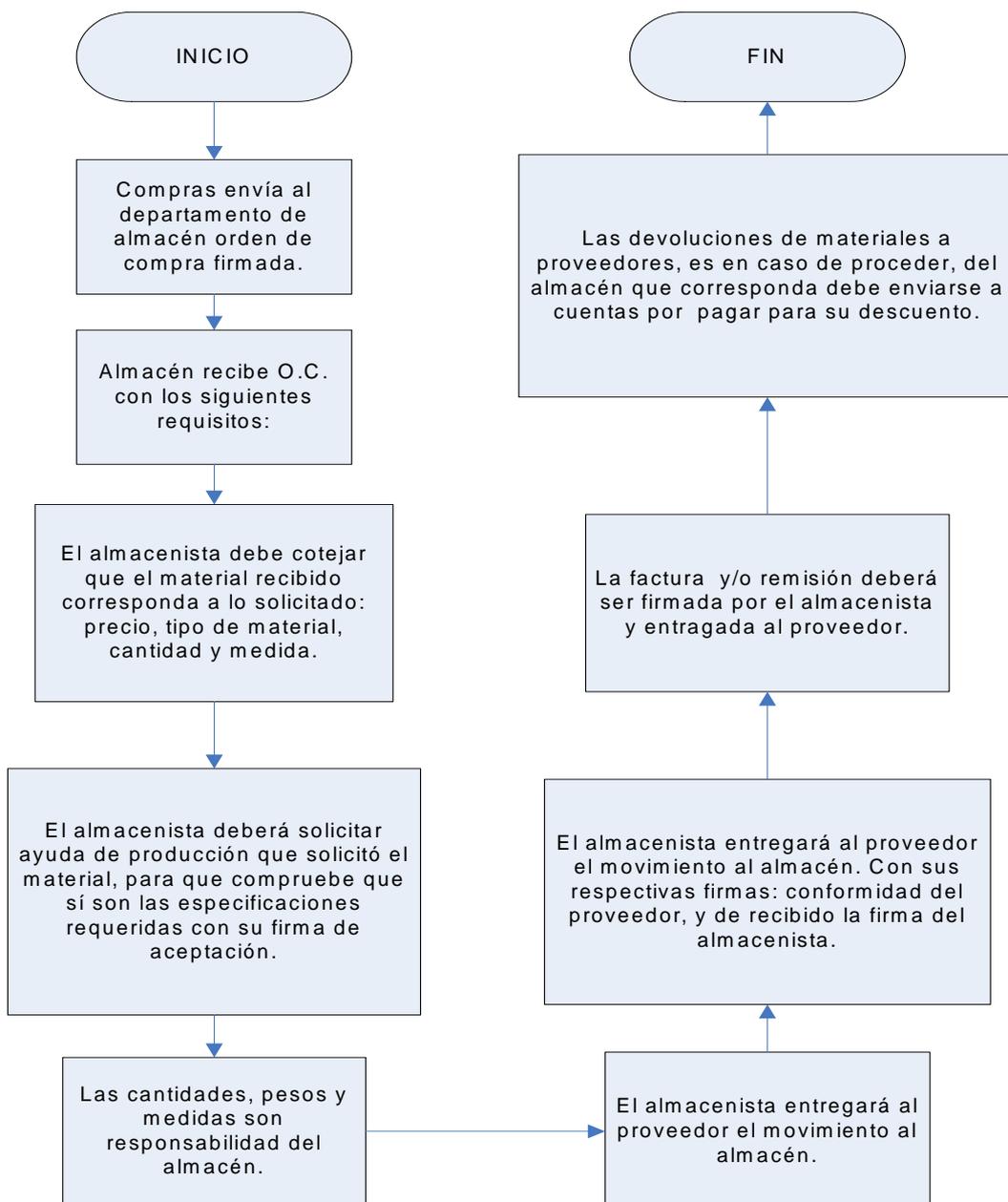
# PROCEDIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES CRÉDITO

## COMPRAS



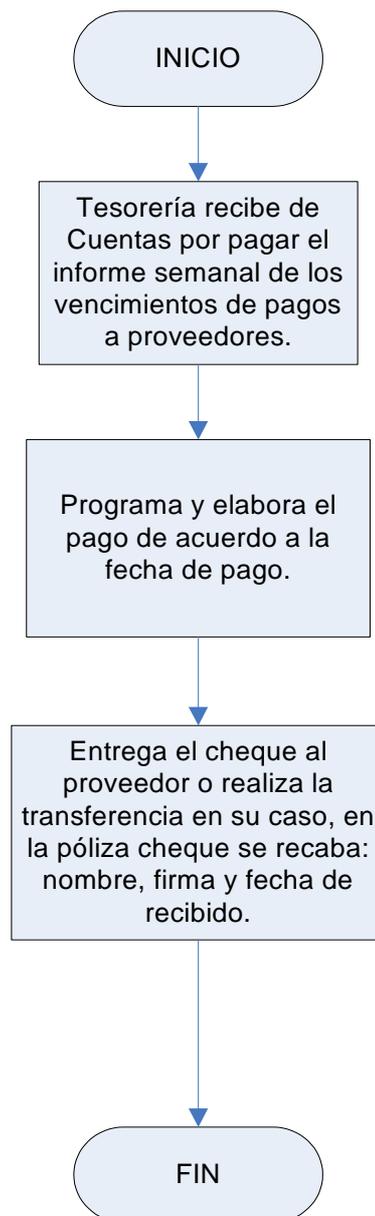
# PROCEDIMIENTO PARA PAGO DE PROVEEDORES CRÉDITO

## ALMACÉN



# PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO A PROVEEDORES CRÉDITO

## TESORERÍA



## PROCEDIMIENTO PARA EL PAGO A PROVEEDORES

### CRÉDITO

#### COMPRAS

- 1) El Departamento de Compras deberá elaborar la orden de compra con los siguientes requisitos:
  - a) Razón Social, Domicilio Fiscal completo, R:F.C. y número de proveedor, (solicitar al proveedor copia de RFC y Alta de Hacienda para integrar su expediente).
  - b) Condiciones de pago: en este renglón se deberá de anotar el plazo que el proveedor otorgó de crédito a partir de la fecha de revisión, así como anotar los datos de sus cuentas de cheques para que en caso de requerirlo se haga transferencia bancaria.  
Cabe mencionar que este punto es muy importante ya que estos datos son base principal para la adecuada programación de los vencimientos de las facturas.
  - c) Referenciar en la Orden de Compra, para qué área de producción se destina el material solicitado y el cliente (cuando es Institucional) al que se va a destinar.
  - d) Las órdenes de compra deberán estar firmadas por el responsable de área de compras y por el proveedor como aceptación incluyendo nombre, firma y fecha.
  - e) Entregar al proveedor la orden de compra original ya terminada, la cual le servirá para la toma de revisión, y una copia al almacén, para que al recibir el material verifique los datos.

## ALMACÉN

- 1) Recibe del departamento de Compras copia de la orden de compra debidamente firmada.
- 2) Recibe del proveedor los materiales al almacén, con los siguientes requisitos:
  - a) El almacenista deberá cotejar que el material recibido, corresponda a lo solicitado en la orden de compra (precios, tipo de material, cantidades, medidas, etc.). El almacenista deberá solicitar ayuda al área de producción que solicitó el material, para que éste compruebe que corresponde a las especificaciones requeridas, firmando en éste momento la aceptación del material. Las cantidades pesos y medidas que se reciban son responsabilidad del almacén.
  - b) El almacenista entregará al proveedor el movimiento al almacén con sus respectivas firmas. **Conformidad del proveedor** de que esta entregando lo descrito en los movimientos de almacén. **Recibió:** la firma del almacenista.
- 3) La factura y/o remisión deberá ser firmada de recibido por el almacenista y entregada al proveedor.
- 4) Con respecto a devolución de materiales a proveedores, en caso de proceder, debe turnarse el movimiento al almacén correspondiente al área de cuentas por pagar, debidamente requisitado con nombre, fecha y firmas correspondientes, haciendo mención la razón por la que se originó dicha devolución.

## REVISIÓN DE FACTURAS

Requisitos para la toma a revisión de las facturas a crédito de los proveedores siguientes:

- a) Horario.
- b) Factura Original.
- c) Remisión Original (en su caso).
- d) Hoja de movimiento al almacén.
- e) Original de la orden de compra o copia fotostática en caso de entrega parcial debidamente firmada.

1) El proveedor deberá presentar todos los documentos observando los requisitos del punto anterior a revisión, en el área de recepción, donde se le dará el contra-recibo correspondiente, donde indica los siguientes datos:

- a. Fecha Revisión.
- b. Beneficiario.
- c. No. de Factura.
- d. Fecha de Factura.
- e. Importe.
- f. Con sello de la empresa y firma de recibido.

2) Recepción relacionada de todas las facturas que recibió durante el día y la entrega de área de cuentas por pagar con todos los documentos anexos.

## **CUENTAS POR PAGAR**

- 1) Recibe de recepción las facturas relacionadas y procede a realizar la revisión respectiva.
  - a. Verifica que los documentos estén completos y debidamente requisitados como sigue:
    - i. Factura Original.
    - ii. Movimiento de Almacén con las firmas respectivas.
    - iii. Orden de Compra con las autorizaciones correspondientes.
  - b. Verifica que los precios y cantidades de su factura correspondan a lo estipulado en la orden de compra y a lo recibido físicamente en almacén.
  - c. Incluye en el programa de Cuentas por Pagar de acuerdo a las condiciones de crédito, para su fecha de vencimiento.
  - d. Realiza un informe semanal a Tesorería para que realice el pago.

## **TESORERÍA**

- 1) Recibe de Cuentas por Pagar el informe semanal de los vencimientos de los proveedores.
- 2) Programa y elabora el pago correspondiente de acuerdo a la fecha que estipule tesorería para realizar los pagos.
- 3) Entrega al proveedor cheque o se realiza transferencia en caso de que lo requiera, en la póliza de cheque se recaba nombre, firma, y fecha de recibido.



## FDI FÁBRICA DE IDEAS, S.A. DE C.V.

Página 1 de 2

### ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS OPERATIVAS CUENTAS POR PAGAR

FUNCIÓN	OBJETIVO PRINCIPAL	OBJETIVOS DERIVADOS	% DE EJECUCIÓN	% DE CONTROL	OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS	NIVEL DE PRIORIDAD	PLAN DE ACCIÓN	FECHA LÍMITE	AVANCE ESTIMADO
CUENTAS POR PAGAR	CONTROL DE PAGOS A PROVEEDORES.	Recepción de facturas a proveedores.	99%	60%	Elaboración de procedimiento y junta con compras.	1	Se elaboraron los procedimientos y se entregó copia al departamento de compras para su aplicación en lo correspondiente a compras, tesorería ya está aplicándolo.	30-mar-07	99%
		Verificar que lo que se factura es lo que se está solicitando en tiempo y calidad requerida.	85%	75%	Este proceso lo verifica el departamento de compras y cuentas por pagar revisa la documentación.	2	Se implementaron procedimientos en coordinación con compras y almacén. Compras no ha cumplido cabalmente con la disposición	28-feb-07	80%
		Cumplimiento en días de crédito.	75%	60%	El departamento de cuentas por pagar revisa la fecha cumplimiento. Falta liquidez, lo que su perfeccionamiento depende de la logística financiera.	3	Actualmente se han hecho negociaciones con proveedores, el cual ha disminuido en un 15% los adeudos vencidos, se está rehabilitando a los proveedores generando pagos con mayor oportunidad.	30-abr-07	85%
		Elaboración de cédulas de antigüedad de saldos de proveedores y acreedores diversos.	99%	99%	El control de proveedores es eficiente, por lo que los adeudos se tienen controlados con los procedimientos impuestos, a pesar de falta de aplicación de los mismos de otros departamentos.	4	Actualmente se generan provisiones de proveedores y acreedores para así saber con mayor precisión las cuentas por pagar.	7-mar-07	85%
		Actualización de proveedores Netzen contra cuentas por pagar.	99%	99%	Se detectaron los procesos faltantes para la aplicación de centros de costos de materia prima, así como el prorrateo para determinar en que departamento corresponde cada gasto.	5	Se está desarrollando un nuevo sistema que nos ayudará a explotar mejor el sistema y poder determinar con mayor velocidad la información requerida.	30-mar-07	99%



## FABI FÁBRICA DE IDEAS, S.A. DE C.V.

Página 2 de 2

### ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS OPERATIVAS CUENTAS POR PAGAR

FUNCIÓN	OBJETIVO PRINCIPAL	OBJETIVOS DERIVADOS	% DE EJECUCIÓN	% DE CONTROL	OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS	NIVEL DE PRIORIDAD	PLAN DE ACCIÓN	FECHA LÍMITE	AVANCE ESTIMADO
CUENTAS POR PAGAR	CONTROL DE PAGOS A PROVEEDORES.	Actualización de proveedores en excel.	85%	85%	Es muy limitado, por lo que se debe generar independientemente un auxiliar. Se tienen divididos los reportes ya que en algunos se determina por Netzen, en otros por excel y en otros por la contabilidad.	6	Se ha desarrollado una conjunción para poder conciliar los saldos en las diferentes herramientas, se depuro proveedores en contabilidad, se revisó Netzen y se han hecho ajustes al respecto.	30-mar-07	85%
		Aplicación de pagos en Netzen una vez recibido el material aquellos de contado.	85%	75%	Se debe aplicar el pago al momento de elaborar el cheque.	7	Se captura simultáneamente con la elaboración de la póliza, además se va a desarrollar la provisión para contabilizar al mismo tiempo.	30-mar-07	75%
		Revisión y programación de pagos.	90%	90%	Se toma a revisión aquellas que traen su factura en tiempo.	8		30-mar-07	90%
		Coordinación con producción y almacén de producto terminado para el buen término de las negociaciones.	99%	99%	Es una práctica común que se lleva a cabo.	11	Se tiene que solicitar mejorar el inventario de tienda Tultitlan, para poder tener que ofrecer en las negociaciones independientemente de los clientes en general.	30-abr-07	99%
		Conciliación de cuentas con contabilidad.							



## FDI FÁBRICA DE IDEAS, S.A. DE C.V.

### ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS OPERATIVAS TESORERÍA

FUNCIÓN	OBJETIVO PRINCIPAL	OBJETIVOS DERIVADOS	% DE EJECUCIÓN	% DE CONTROL	OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS	NIVEL DE PRIORIDAD	PLAN DE ACCIÓN	FECHA LÍMITE	AVANCE ESTIMADO
TESORERÍA	CONTROLAR Y OPTIMIZAR LOS RECURSOS MONETARIOS DE LA EMPRESA.	Cortes de Venta.	90%	80%		1		ACTUAL	
		Ingreso de Ventas.	90%	80%	Se requiere la derrama de información a la dirección financiera.	2		ACTUAL	
		Depósitos Diarios.	90%	80%	Se requiere que se deposite todo a bancos una vez recibido los pagos de clientes.	3		ACTUAL	
		Sistemas Bancarios.	90%	80%		4		ACTUAL	
		Determinacion de saldo siario de todas las cuentas bancarias.	90%	80%	Se deben actualizar las firmas.	5		ACTUAL	
		Dispersión de fondos a las diferentes cuentas bancarias.	90%	80%		6		ACTUAL	
		Traspaso de saldos entre cuentas bancarias.	90%	80%	Se tiene operando con normalidad Bco. Azteca, HSBC y se está elaborando contrato con Inbursa.	7		ACTUAL	
		Pago de proveedores con cheque y por transferencia electrónica.	90%	80%	Actualmente se viene haciendo con normalidad.	8		ACTUAL	
		Programación de pagos de indirectos (agua, luz, tel., radios).	90%	80%	Se tiene que tener una intersección con contabilidad para coordinar éstos pagos.	9		ACTUAL	
		Entrega a contabilidad de ingresos y egresos con soporte fiscal.	90%	80%	Se hace regularmente.	10		ACTUAL	
		Apertura de cuentas bancarias.	90%	80%	Se relaciona con las anteriores.	11		ACTUAL	
		Trámites bancarios en general.	90%	80%		12		ACTUAL	
		Caja chica.	90%	80%	Se recogió la caja chica de tienda Tultitlán y se abrió una para comercialización por \$1,000.00.	13		ACTUAL	
		Revisión de cargos improcedentes y aclaración con el banco en su caso.	90%	80%	Se elabora una revisión diario de saldos para evitar y detectar de inmediato.	16		ACTUAL	
Provisión de pagos futuros.	90%	80%	Se entrega una copia a dirección para mantener un informe a detalle.	16		ACTUAL			

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

El mercado cambia constantemente por el proceso de globalización.

Cuando una organización se maneja sin procesos bien definidos, sin tener clara su misión ni visión, está actuando por instinto y las empresas que actúan de ésta forma no conseguirán posicionarse en el mercado, es decir, es natural que un humano reaccione por instinto, que sus actos en ocasiones sean de supervivencia, sin embargo, en una organización creada por hombres, no deben de existir éste tipo de actos, éstas deberán contar mínimamente con su misión y visión, deben tener clara la estrategia y las tácticas que en caso dado deberán de utilizar para lograr llegar al punto máximo y en base a eso desarrollar algunos procedimientos, manuales o algún otro documento de soporte donde se señalen las acciones a seguir.

Las estrategias y tácticas operativas nacen en ésta empresa en base a la necesidad de la misma de posicionarse en el mercado no sólo por la excelente calidad de los muebles que fabrica, sino también por ser eficientes en sus procesos administrativos. Dichos documentos son guías propuestas por los líderes de cada uno de los departamentos involucrados; éstas guías son desarrolladas en base a las necesidades de los mismos, es decir, el responsable valorará la calidad de sus procesos internos y detectará sus errores o áreas de oportunidad para así cambiarlos o mejorarlos. Cabe mencionar que en éstos documentos se llevará un registro donde se establezca el grado de control y el grado de ejecución de cada uno de los objetivos particulares plasmados ahí.

Reiterando, cada empresa es libre de establecer sus propias estrategias y tácticas operativas de acuerdo a sus necesidades acoplándose así al mercado global.

## RECOMENDACIONES

La mejor recomendación que se puede hacer con respecto al tema tratado es insistir en que cada empresa, incluso cada departamento dentro de la misma, debe adecuar las estrategias y tácticas operativas de acuerdo a sus necesidades, evaluando así las áreas en que se puede y se debe mejorar.

Otra recomendación que nos atrevemos a hacer es que en el cuadro de los objetivos particulares, en la parte donde se plasma el grado de ejecución y de control actual, se debería de abrir más espacio para ir registrando el proceso de evolución conforme pasan los tiempos estipulados.

Además de los diagramas de flujo, cada departamento debería contar con sus manuales de procedimientos (por escrito), ya que de la forma en que se está llevando a cabo, puede quedar lugar a dudas y no implementarse adecuadamente.

Se debe ser muy metódico a la hora de estipular los grados de ejecución y control, ya que como cada empresa y cada departamento tiene funciones y necesidades diferentes, no hay un método universal a seguir para determinarlos.

## CONCLUSIONES

Podemos concluir que la importancia de la supervivencia de las empresas radica en saber que el mercado cambia constantemente y de la misma manera éstas tienen que ir evolucionando en sus procesos.

El no contar con estrategias y tácticas claras y viables, desvían la atención de la organización dirigiéndose al vacío; así mismo, el carecer de una práctica administrativa adecuada, evita cualquier tipo de proyección que pudiera tener la empresa.

Por lo antes mencionado este trabajo se desarrolló como una alternativa de reestructuración para una empresa fabricante de muebles que da propuesta a una vía realista de migración a nuevos sistemas.

Proporcionando técnicas, guías y esquemas de negociación que permiten desarrollar diferentes acciones prácticas y efectivas.

Concluyendo entonces, que con la implementación de éstos cambios de manera no traumática y asegurándonos que las nuevas herramientas operarán de manera eficiente y en forma continua, la organización no se quedará atrás en el proceso de globalización.

Si se dan todos estos factores y las estrategias y tácticas operativas se implementan con éxito, después de un tiempo funcionando y logrando los objetivos podremos decir que la administración de ésta empresa es sólida y funcional; así mismo, habremos logrado una posición única desde la cual nuestra empresa hace las cosas de manera diferente ya que adaptó sus actividades a su propuesta específica de valor.