



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN**

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA
MEJORA DE PAGO A PROVEEDORES DE MÁQUINAS
EXPENDEDORAS EN UNA EMPRESA DE PANIFICACIÓN”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE :

LICENCIADA EN CONTADURÍA

P R E S E N T A :

LILIANA GISEL LÓPEZ ALMARÁZ

ASESORA:

DRA. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ

CUAUTILÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO 2019



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 CUAUTITLÁN
SECRETARÍA GENERAL
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES**

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTO APROBATORIO

**M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE**

**ATN: LA. LAURA MARGARITA CORTAZAR FIGUEROA
Jefa del Departamento de Exámenes Profesionales
de la FES Cuautitlán.**



DEPARTAMENTO DE
EXÁMENES PROFESIONALES

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el: **Trabajo de Tesis**

"Propuesta de un manual de procedimientos para la mejora de pago a proveedores de máquinas expendedoras en una empresa de panificación"

Que presenta la pasante: **LILIANA GISEL LÓPEZ ALMARÁZ**

Con número de cuenta: **09104673-2** para obtener el Título de la carrera: **Licenciatura en Contaduría**

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 26 de octubre de 2018.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	Dr. Carlos Matias Armas	
VOCAL	M.A. Maria Esther Monroy Baldi	
SECRETARIO	Dra. Sandra Luz González López	
1er. SUPLENTE	Dr. Mario López	
2do. SUPLENTE	Mtro. Gustavo Arrando Rodríguez Medina	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

UMOI/rem*

AGRADECIMIENTOS

A Dios



Padre eterno, te doy gracias por las fuerzas que me das para seguir luchando por la vida y con ello la oportunidad de desarrollarme profesional pero sobre todo espiritualmente.

Gracias por ser la luz de mi camino y que con tu protección y tú ayuda en cada cosa que hago me das la fortaleza para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

Gracias Dios por todas las lecciones aprendidas, por todas las caídas y éxitos, las metas alcanzadas y los sueños logrados en todo mi trayecto de vida.

María Santísima



Gracias por fortalecer mi espíritu y con tu presencia llenar de amor mi vida, mi mente, mi alma y mi corazón.

Gracias por brindarme luz en la oscuridad, por acompañarme silenciosa y comprensiva, por estar siempre a mi lado.

A Mi Asesora la Dra. Sandra Luz González López



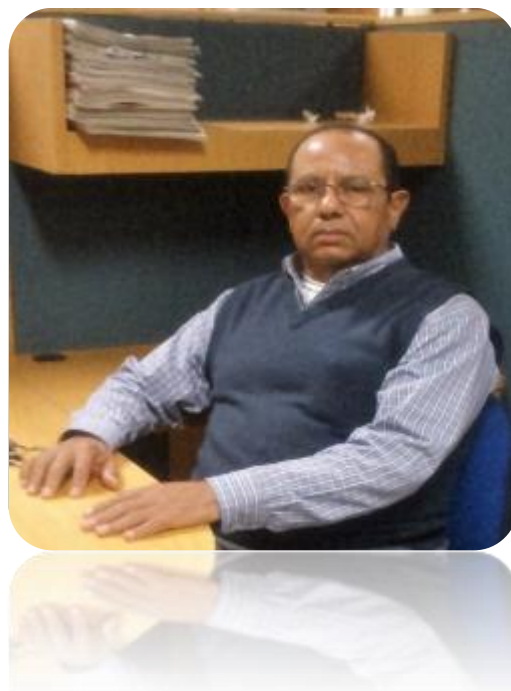
Por ser una catedrática e investigadora de excelencia de la UNAM con un impecable desempeño en la institución, poseedora de una calidad humana, actitud positiva y disposición, con un liderazgo inteligente, por ser una brillante mujer y un ejemplo a seguir, destacada por su trayectoria de excelencia.

Agradezco infinitamente por su tiempo y apoyo incondicional que me brindó en este proyecto de investigación y es importante mencionar que es una persona que proyecta seguridad, confianza y que su actitud positiva inyecta de ánimos y motivación para seguir adelante preparándose día con día para el logro de este objetivo.

Con Admiración y Respeto

Gisel

A mí Coasesor el Dr. Carlos Matías Armas



Estoy súper agradecida por la espera y el valioso tiempo dedicado, por la retroalimentación adquirida por sus sabios conocimientos y consejos en la participación de este proyecto de tesis.

Por ser tan humano y dar su apoyo incondicional a todos los que somos sus alumnos y seguidores.

Gracias por darme la oportunidad de conocer a un excelente catedrático y encontrar en usted a una persona tan valiosa.

Con Admiración y Respeto

Gisel

A mí honorable jurado



Gracias por el apoyo brindado para seguir con esta línea de investigación, para que este trabajo se pudiera concluir, porque cada uno de ustedes contribuyó con su valioso tiempo, dedicación y evaluación de este proyecto de investigación. Por ser líderes inteligentes de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán quienes participaron en mi formación durante mi estancia en dicha Institución.

RECONOCIMIENTO

A la Universidad Nacional Autónoma de México



Por darme la oportunidad de integrarme a la máxima casa de estudios, por haber permitido mi formación académica dentro de ella, que se convirtió en mi segundo hogar, por contar con catedráticos tan distinguidos que contribuyeron en mi proceso de aprendizaje hasta convertirme en una profesionista.

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán



Por ser una institución de excelencia y reconocimiento, por abrirme las puertas e iniciar mi desarrollo profesional de calidad. Fomentando siempre los valores y la ética profesional con la que se debe ejercer, como una Licenciada en Contaduría.

DEDICATORIAS

A MIS PADRES



Este trabajo lo dedico a mis padres a quienes jamás encontraré la forma de agradecer el cariño, comprensión y apoyo brindados en las derrotas y logros obtenidos, y espero comprendan que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos y que hicieron posible con su amor incondicional el alcance de esta meta en “Mi Formación Profesional”.

A mi madre Martha, gracias mami por darme principios y valores, me enseñaste a amar y respetar, y que gracias a tus cuidados, apoyo, cariño y comprensión me guiaste por el buen camino y hacer de mí una excelente persona.

A mi padre Juan José, que ha sido una figura ejemplar y admirable, que gracias a él con sus impulsos e insistencia, me ha dado la fortaleza para continuar y concluir con este proyecto.



Con Amor

Lily

A N D R E A

Hija mi primer tesoro has sido mi inspiración mi motivo para no derrotarme, que con tu carita angelical y tu linda ternura desvaneces mi sentir, contigo me he apoyado para la realización de este trabajo, y por ti decidí a concluir este ciclo en mi vida y darte el ejemplo que tienes que ser una mujer de bien y luchar por ser mejor cada día.

Mi amor eres una chica muy inteligente y doy gracias a Dios que pertenezcas a esta hermosa casa de estudios que es la UNAM, y tengo fe que lograrás ser un orgullo para esta Institución.

Recuerda te amo con toda mi alma y aún nos faltan tantas cosas por compartir y camino por recorrer.



FERNANDA

Fernanda mi amor hermoso una niña tan coqueta, hiperactiva eres mi alegría, mi impulso y fortaleza, desde que llegaste a mi vida has sido un torbellino un ser maravilloso. Has inyectado al hogar alegría y con ese carácter fuerte y voz de mando que te identifican tienes el poder de convencerme ante cualquier circunstancia.

Fer mi princesa tan similar a mí, tierna, cariñosa y explosiva, quiero que sepas que eres mi vida y te amo con todo mi corazón.



ÍNDICE

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	i
OBJETIVO.....	ii
HIPÓTESIS.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.....	4
1.1 Antecedentes Históricos de la Contabilidad.....	4
1.2 Concepto de Contabilidad.....	15
1.3 Objetivos de la Contabilidad.....	19
1.4 Importancia de la Contabilidad.....	20
1.5 Áreas Contables.....	21
1.6 Teoría Contable.....	24
1.7 Características de la Contabilidad.....	27
1.8 Finalidad de la Contabilidad.....	28
1.9 Naturaleza de la Contabilidad: Ciencia, Técnica o Tecnología.....	29
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO SOBRE EMPRESA.....	32
2.1 Generalidades de Empresa.....	32
2.2. Concepto de Empresa.....	33
2.3 Finalidad u Objetivos de la Empresa.....	35
2.4 Clasificación de las Empresas.....	37
2.5 Características de una Empresa.....	40
2.6 Concepto de Organización Inteligente.....	40
2.7 Objetivo de las Organizaciones Inteligentes.....	43
2.8 Características de la Organización Inteligente.....	48
2.9 Ventajas y Desventajas de Organización Inteligente.....	51

2.10 Disciplinas que conforman las Organizaciones Inteligentes.	52
CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO DEL CONTROL INTERNO	57
3.1 Antecedentes y Evolución del Control Interno.....	57
3.2 Importancia del Control Interno.....	61
3.3 Concepto y Definición de Control Interno.	62
3.4 Divisiones o Clasificaciones del Control Interno.....	67
3.5 Objetivos del Control Interno.	70
3.6 Componentes del Control Interno.....	72
3.7 Características de un Sistema Sólido de Control Interno en la Organización. 77	
3.8 Limitaciones de un Sistema de Control Interno.....	81
3.9 Marco Teórico del Manual de Procedimientos	82
3.10 Concepto de Procedimiento.....	101
CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO	126
4.1 Antecedentes de Grupo Bimbo, S.A. de C.V.....	126
4.2 Propuesta de un Modelo de Cambio Organizacional en la Elaboración de un Manual de Procedimientos para la mejora de pago a proveedores de máquinas expendedoras de Grupo Bimbo, S.A. de C.V.	148
4.3 Aplicación del Modelo de cambio Organizacional para el desarrollo de un Manual de Procedimientos para la mejora de pago a proveedores de máquinas expendedoras de Autovend.	153
4.4 Propuesta de un Manual de Procedimientos para la Mejora de Pago a Proveedores de Máquinas Expendedoras de una Empresa de Panificación.....	170
CONCLUSIONES	235
BIBLIOGRAFÍA	239

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente existen distintas organizaciones en las que por la mala organización y control de sus procesos, propicia un ambiente de trabajo negativo dando lugar a un deficiente aprovechamiento de los recursos, malos manejos en los departamentos, que por sí solos abarcan una serie de problemas y conflictos en la organización lo cual no permite que se logre la máxima eficiencia.

Motivo por el cual se pretende en esta línea de investigación la propuesta de un Manual de Procedimientos, con la finalidad de lograr la máxima eficiencia en el Área de Control Autovend.

Lo cual se reflejará con el siguiente planteamiento:

Al desconocer los fundamentos y lineamientos establecidos en un manual de procedimientos para el pago de comisiones a proveedores autovend, se dispersará en gran medida el funcionamiento y control dentro de la empresa, ¿Cómo debe implementar y llevar a cabo, una empresa de Panificación, procesos y controles para la mejora de pago a proveedores autovend?



OBJETIVO

Proponer un manual de procedimientos para fortalecer el control de pagos a proveedores de máquinas expendedoras en el proceso de una empresa de panificación, para evitar negligencias o desviaciones futuras.



HIPÓTESIS

Si se elabora un manual de procedimientos con fundamentos y lineamientos adecuados para el proceso de pago de comisiones a proveedores autovend, entonces mejorará el proceso del control interno de la empresa, evitando desviaciones en la operación.



INTRODUCCIÓN

La contabilidad juega un papel relevante, como instrumento que define y norma el registro y control de los recursos de un ente económico, así como los bienes y obligaciones patrimoniales, por ello es de gran importancia llevar un adecuado manejo y aprovechamiento de los recursos de la empresa, donde uno de sus principales objetivos es llevar un control de todas las operaciones contables-administrativas en toda su estructura organizacional.

Una de las principales preocupaciones de una empresa es tener un buen funcionamiento para el eficiente crecimiento de la misma. En las empresas es importante crear ambientes de trabajo adecuados y evitar conflictos innecesarios con el personal que labora, conscientes de que su responsabilidad es cumplir con las actividades que les son asignadas, desafortunadamente por falta de comunicación en los distintos departamentos, llega a crearse un ambiente negativo de trabajo.

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, considerando que algunas dependencias sufren de



constantes cambios con la finalidad de afinar su funcionalidad dentro de la organización.

Por tal motivo es importante implementar y establecer manuales y procedimientos que conlleven al usuario del área de contabilidad y demás áreas que intervienen de los elementos necesarios para sustentar el registro correcto en el sistema de operación, proporcionando información veraz, confiable y oportuna que apoye en la toma de decisiones.

Ésta herramienta contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa de tal manera que está diseñada para que el lector pueda sustentar y realizar registros y operaciones correctas, en la planificación, programación y control de pagos a proveedores de máquinas expendedoras, conforme a las políticas y procedimientos establecidos en una empresa de Panificación, mejorando los métodos, disminuyendo los costos del procedimiento de trabajo de oficina mediante la eliminación de la duplicidad de funciones e ineficiencias.

El presente trabajo se desarrolla en base a tres capítulos y un caso práctico, en el primero se describen los aspectos generales e importancia de la contabilidad dentro de la empresa; en el siguiente capítulo trata de la función de los lineamientos, controles y procesos necesarios dentro de una organización, en el tercer capítulo se describe detalladamente la importancia y cómo se encuentra estructurado el Manual de Procedimientos en una institución, y por último el caso práctico, en el cual se plasma la información general de la empresa y en éste se hace una introducción breve a la organización, mencionando su historia, organigrama, su visión, misión, valores, su filosofía institucional, política de calidad, sus sistemas de competitividad y problemática a resolver.

CAPÍTULO 1
GENERALIDADES DE LA
CONTABILIDAD.



“Cuando las cosas no estén sumando algo a tu vida, es hora que comiences a restarlas de la misma” -Anónimo-



CAPÍTULO 1. GENERALIDADES DE LA CONTABILIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.

1.1 Antecedentes Históricos de la Contabilidad.

La historia de la contabilidad comprende actualmente no sólo el estudio de la evolución de las técnicas contables, sino también el de la organización y las técnicas de gestión y control empresarial, que forman un todo con la organización contable instrumentada, así como el de las operaciones reflejadas en los registros de cuentas.

Para remontar a los orígenes de la **Contabilidad** es necesario recordar que las más antiguas civilizaciones conocían operaciones aritméticas rudimentarias llegando muchas de estas operaciones a crear elementos auxiliares para contar, sumar restar, etc. Tomando en cuenta unidades de tiempo como el año, mes y día. Una muestra del desarrollo de estas actividades es la creación de la moneda como único instrumento de intercambio.

Sin embargo, se puede decir que, desde la invención de los primeros sistemas de escritura, el hombre tuvo la necesidad de llevar a cabo el registro de aquellos datos de la vida económica que le eran preciso recordar. Estos registros primitivos se llevaron con el uso de **tablillas de madera y barro, papiro, piedras, quipu, etc.**

Los primeros registros contables fueron una consecuencia del proceso evolutivo de la humanidad, y por tal razón, en sus comienzos la contabilidad **aparece en su forma más simple.**

El primer sistema de que se vale la humanidad para medir o contar fueron de la mano, más tarde usaron el ábaco, hasta llegar a las máquinas electrónicas usadas en la actualidad.



Se tiene evidencia que los registros contables existen desde los tiempos de **los babilonios**, debido a que estos empleaban un sistema para llevar sus registros de contabilidad, y en algunos escritos los egipcios **anotaban en rojo las pérdidas** y los romanos empleaban, para llevar sus cuentas, **tablas de cera**.



Por ello es necesario mencionar las 4 etapas de la historia de la contabilidad:

La Contabilidad en la Edad Antigua

En el año 6000 a.C. existieron elementos necesarios para considerar la existencia de actividades contables, por un lado la escritura, por otro los números y desde luego elementos económicos indispensables, como ser el concepto de propiedad y la aceptación general de una unidad de medida de valor.



El antecedente más remoto de ésta actividad, es una tablilla de barro que actualmente se conserva en el Museo Semítico de Harvard, considerado como el testimonio contable más antiguo, originario de la Mesopotamia, donde años antes había desarrollado una civilización llegando la actividad económica a tener gran importancia.

Entre los años 5400 a 3200 a.C., se originaron los primeros vestigios de organización bancaria, situada en el Templo Rojo de Babilonia donde se recibían depósitos y ofrendas que se presentaban con intereses. Para el año 5000 a.C., en Grecia, había leyes que imponían a los comerciantes la obligación de llevar determinados libros, con la finalidad de anotar las operaciones realizadas.

En resumen, los romanos llevaron una **contabilidad** que constaba de dos libros el “Adversaria” y el “Codex”.

La Contabilidad en la Edad Media

En esta época se presentan diversas razones por las que se hace necesario el uso de la contabilidad; por ejemplo:

- El mayor uso de la moneda como medio de pago, sustituyendo el trueque.
- La introducción en Europa de los números arábigos.
- La formación de las sociedades comerciales y mercantiles.
- El desarrollo cultural de la época.

Estas circunstancias se dieron principalmente en las grandes ciudades italianas. Con este comercio tan ampliamente desarrollado se abre el camino para el desarrollo del sistema de **dobles entrada o partida doble**.



Es claro que la partida doble se desarrolló como respuesta a la expansión del capital italiano.

La estructura orgánica de **las firmas italianas** era tan compleja que no podían operar sin un eficiente sistema de registro. Una de las más famosas de estas firmas fue la de **los Médecis**, que tenían sucursales en las más importantes sociedades italianas de la época, así como también en Francia e Inglaterra.

La contabilidad en la Edad Moderna

El sistema de la partida doble tuvo como pionero a Benedetto Cotrugli, quien en su obra **“De la Mercancía al Mercado Perfecto”**, en 1458, establece la identidad de la partida doble y señala el uso de tres libros: diario, mayor y borrador.

La primera obra describiendo el sistema de contabilidad por partida doble fue impresa y publicada en Venecia en 1494, por el Fray Luca Paccioli. La obra se llama: **“Suma, Aritmética, Geometría, Proporción y Proporcionalidad”**, El principio de partida doble establece que todo registro contable debe tener dos partes: una débito y la otra crédito, las cuales deben ser matemáticamente iguales.

Por su obra como iniciador de los principios básicos de contabilidad, se le considera al Fray Luca Paccioli como el Padre de la Contabilidad.

El Primer centro de estudios de contabilidad se creó en Venecia en 1581.

Fray Luca Paccioli, conocido como padre de la contabilidad, establece las bases de la contabilidad con el concepto de Partida Doble “a todo cargo corresponde un abono”.



La contabilidad en la Edad Contemporánea

El sistema de enseñanza académica se racionaliza, haciéndose más accesible y acorde a los requerimientos y avance tecnológico. Además, se origina al diario mayor único, el sistema centralizador, la mecanización y la electrónica contable incluyendo nuevas técnicas relacionadas a los costos de producción. Las crecientes atribuciones estatales, enmarcan cada vez los requisitos jurídico -contable, así como el desarrollo del servicio profesional.



En resumen lo más relevante de cada una de las etapas es:

- ♣ La Edad Antigua; donde el hombre gracias a su ingenio proporcionó al principio métodos primitivos de registración; como es la tablilla de barro. Desde entonces la evolución del sistema contable no ha parado en desarrollar.
- ♣ La Edad Media; se consolida el “solidus”, moneda de oro que es admitida como principal medio de transacciones internacionales, permitiendo mediante esta medida homogénea la registración contable.
- ♣ Edad Moderna; Nace el más grande autor de su época, Fray Lucas de Paciolo, Autor de la obra “Tractus XI”, donde no únicamente se refiere al sistema de registración por partida doble basado en el axioma: “No hay deudor sin acreedor”, sino también a las prácticas comerciales concernientes a sociedades, ventas intereses, letras de cambio, etc.



- ♣ Con gran detalle, ingresa en el aspecto contable explicando el inventario, como una lista de activos y pasivos preparado por el propietario de la empresa antes que comience a operar.
- ♣ Edad Contemporánea; da lugar a la creación de Escuelas como ser: la personalista, del valor, la abstracta, la jurídica y la positivista tendientes a solucionar problemas relacionados con precios y la unidad de medida de valor, apareciendo conceptos referidos a depreciaciones, amortizaciones, reservas, fondos, etc.

Para dar más énfasis sobre el origen y evolución de la contabilidad, es necesaria una breve visión histórica.

➤ **MESOPOTÁMIA (4500 a.C. a 500 a. C.)**

Mesopotamia significa “país entre dos ríos” por ser el territorio situado entre los ríos Tigris y Éufrates. El Sur es llano, y allí se desarrolló una rica cultura en torno a ciudades-templo como Ur y Babilonia habitadas por sumerios y acadios. El Norte es montañoso y fue el centro del imperio Asirio, que en ciertas épocas dominó toda Mesopotamia y Palestina.

Su economía se basó en una agricultura de regadío. Las ciudades-templo controlaban la rica producción agraria, organizaban los sistemas de regadío mediante canalizaciones, llevaban la contabilidad de las cosechas y guardaban en sus grandes almacenes los impuestos, pagados en productos agrarios.

La sociedad tenía una fuerte división de clases, siendo el grupo de los sacerdotes el de mayor poder y prestigio entre una gran masa de campesinos, como atestigua el estandarte.

Cada ciudad tenía su propio rey, que poseía el máximo poder político religioso

En arquitectura, el material constructivo preferente fue el barro cocido y secado al sol. Las fachadas se recubrían con ladrillos esmaltados y decorados, o bien se completaban con frisos de piedra en los que se esculpían escenas decorativas. Por otro lado, el monumento típico del arte mesopotámico es el zigurat, o gran torre escalonada, que acompañaba a los templos.

En la escultura, destacan los toros alados de la época Asiria y Persa. Representaban animales fantásticos con cuerpo de toro, alas de águila y cabeza humana, y se colocaban a la entrada de los palacios como genios protectores.



Esta cultura es de gran importancia, ya que logró dominar el concepto del cero, fracciones, multiplicaciones y divisiones, que contribuyeron a simplificar la actividad contable.

Utilizaron las tablillas de arcilla en donde plasmaban información requerida en cuanto a los registros comerciales, los cuales se archivaban o se destruían según la importancia que se les daba.

➤ EGIPTO (3600 a.C. a 30 a.C.)

El desarrollo de la contabilidad en Egipto, se da gracias a las actividades marítimas mercantiles, al auge agrícola y al desarrollo de las relaciones establecidas con pueblos vecinos, en cambio había pocos minerales productores de metales.

Su escritura era pictográfica y jeroglífica, que utilizaban para sus primitivos registros contables y estos quedaban plasmados en las lápidas, paredes de distintos edificios y papiros.

La sociedad presentaba una gran división de clases. Una minoría de nobles acapara los cargos de altos funcionarios, junto con los sacerdotes, formaban el grupo de mayor prestigio social. La masa de población la formaban los campesinos, muy pobres y fuertemente sometidos.

Para la administración del país se servía de funcionarios y escribas, que recogían los excesivos impuestos pagados por los campesinos y debido al desarrollo comercial que se dio, tuvieron la necesidad de crear funcionarios encargados de inspeccionar el registro de operaciones y la recaudación de tributos; esto se puede considerar como el origen de los antecedentes de la auditoría.

➤ GRECIA (1800 a.C. a 400 a.C.)

“Los templos helénicos, fueron los primeros lugares de la Grecia clásica en los que resultó preciso desarrollar una técnica contable. Quizás el lugar donde los arqueólogos han encontrado más abundante y minuciosa documentación contable lo constituye el santuario de Delfos donde se han recuperado cientos de placas de mármol que detallan las ofrendas de los fieles, así como las cuentas de reconstrucción del templo en el siglo IV a. C.”¹

¹ Gertz (1996) afirma que “El primer gran imperio económico que se conoce fue el de Alejandro Magno... banqueros griegos fueron famosos en Atenas, ejerciendo su influencia en todo el imperio. De ellos se dice: “Llevaban una



La principal importancia que los griegos dieron a la actividad contable se manifiesta en el sistema jurídico conocido como Leyes de Solón, las que incluían los aspectos relacionados con las funciones administrativas, así como las bases de sus usos contables. La actividad contable estableció una herramienta de control para la recaudación tributos y la distribución en servicios públicos.

Los principales donde ejercían sus funciones los contadores fueron:

El comité de fiscalización: En donde se encargaban de la administración de la hacienda del estado y los intereses públicos.

El comité de la Boulé: En donde se controlaban los impuestos de las confiscaciones, gastos de las construcciones públicas de índole marítimo y de la supervisión y control de fondos públicos.

➤ **ROMA (800 a.C. a 400 a.C.)**

Los romanos desarrollaron un sistema que normara la recaudación de tributos y transacciones con los proveedores, debido a su política expansionista.

Las actividades contables más significativas fueron:

- **El nexus:** Es un préstamo mediante objetos de valor convencional a falta de moneda acuñada considerando como la primera transacción formal y se realizaba en presencia de cinco testigos.
- **La ley de las doce Tablas:** Surge por la constante pugna entre los grupos sociales existentes, los patricios y plebeyos, regulando la conducta de ambos en relación con el comercio.
- **La Potella Papiria:** Es el convenio que sirve como documento comprobante, en el cual se obliga al acreedor a registrar la cantidad prestada en el “codex” con el asentamiento del deudor.
- **La adversia y el codex:** Fué el sistema contable familiar, que consistía en llevar un control de los gastos en un borrador llamado adversaria, que periódicamente vertía a uno más formal llamado Codex o Tabulae, a un lado se

contabilidad a sus clientes la cual debían mostrar cuando se les demandara : su habilidad y sus conocimientos técnicos hicieron que se les empleara para examinar las cuentas de la ciudad”



anotaban los ingresos *Acceptum* y en el extremo opuesto se asentaban los gastos *Expensum*.

- **Los plebeyos:** eran los encargados de realizar la actividad del contador o *numerator* mientras que las personas de mayor jerarquía social fungían como auditor o *Spectator* quienes llevaban a cabo inventarios y revisaban los bienes que constituían el patrimonio Romano.

➤ EDAD RENACENTISTA

El libro *Benedetto Cotingli Rangeo* explica de una manera muy clara la identidad de la Partida Doble, el uso de tres libros: El Cuaderno (Mayor), *Giornale* (Diario) y *Memoriale* (Borrador). "Sin embargo, es Fray Lucas de Paccioli"², quién en su libro "*Summa*", publicado en 1494, se refiere al método contable que amplía la información de las prácticas comerciales: sociedades, ventas, intereses, letras de cambio, etc.

➤ EDAD MODERNA

A comienzos del siglo XIX el proceso industrial empezaba su carrera de éxito, Adam Smith y David Ricardo, padres de la economía, fueron quienes iniciaron el liberalismo; es partir de esta época, cuando la contabilidad comienza a sufrir las modificaciones de fondo y forma, que bajo el nombre de principios de contabilidad actualmente se siguen suscitando.

En el año de 1845 el Tribunal de Comercio de la Ciudad de México, estableció la "Escuela Mercantil", siendo cerrada dos años después, pero en 1854 se funda la Escuela de Comercio.

Fabio Besta, conocido en Italia con el nombre de "El Moderno Padre de la Contabilidad", que ha sido, entre los teóricos, el que ha llegado a estructurar una nueva teoría llamada "Teoría Positiva del Conto" gracias a una profunda y consistente búsqueda histórica de la contabilidad. Besta comienza a explicar su teoría de la manera siguiente: "La contabilidad es en medio de

² Fray Luca Paccioli, conocido como padre de la contabilidad, establece las bases de la contabilidad con el concepto de Partida Doble "a todo cargo corresponde un abono".



una completa información referente a dinero, cuentas recibidas, activos fijos, intereses, inversiones, etc., y es evidente que una rápida y certera información es imposible sin asentar en el mismo lugar las mutaciones ocurridas en cada uno de estos objetos"

➤ INICIO Y DESARROLLO DE LA CONTADURÍA PÚBLICA EN MÉXICO

En el año de 1845 el Tribunal de Comercio de la Ciudad de México, estableció en esta capital la primera escuela de enseñanza comercial, bajo el nombre de Escuela Mercantil. Durante la guerra con los norteamericanos en 1847 la escuela tuvo que cerrar sus puertas por falta de fondos.

El 28 de enero de 1845, por decreto de Santa Ana, se fundó la escuela de Comercio. Esta escuela, aunque tropezando con algunas dificultades, pudo subsistir hasta el establecimiento del imperio Maximiliano. A la caída de éste, el gobierno de Don Benito Juárez se preocupó por la reorganización de la enseñanza pública y el 15 de julio de 1868, fue inaugurada la escuela con el nombre de Escuela Superior de Comercio y Administración.

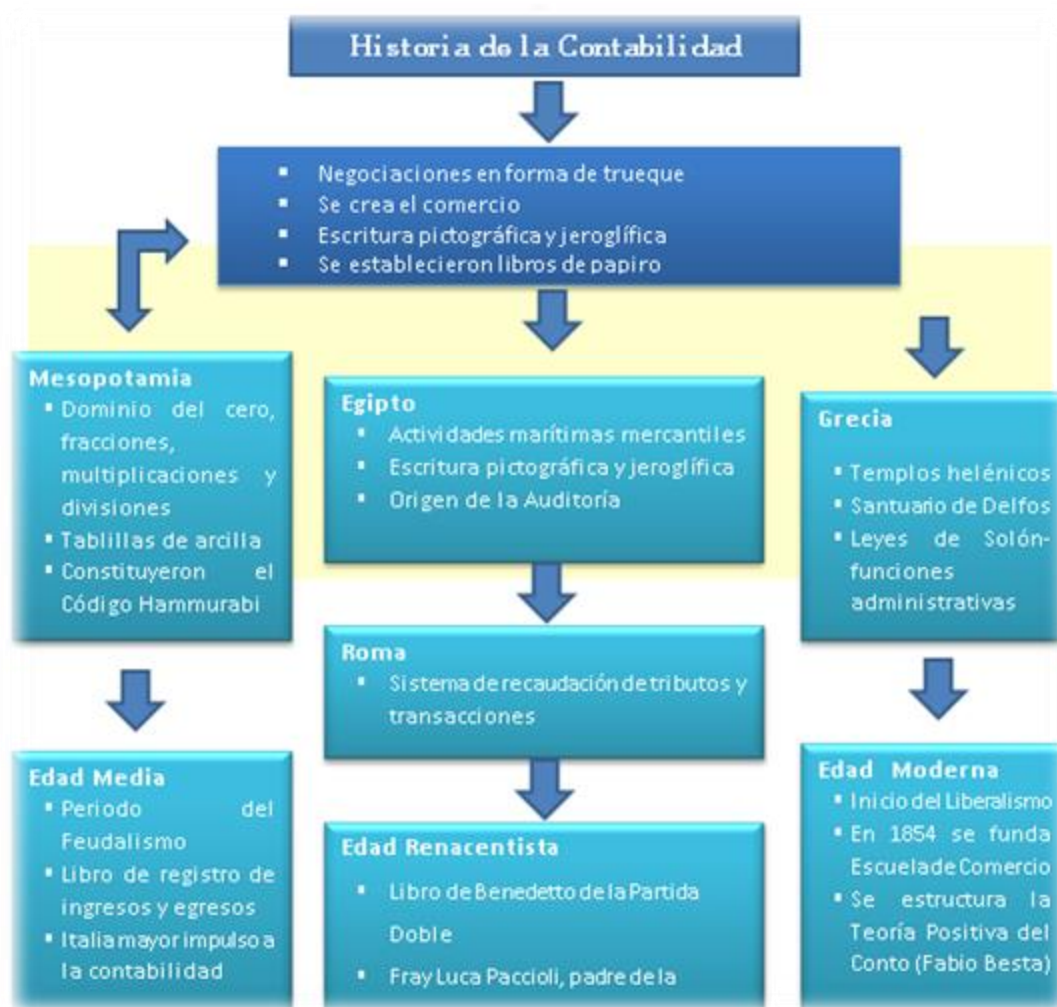
En el año de 1871 quedaron más reglamentos y formalizados los estudios hechos en la escuela y se crearon las carreras de empleado contador (contador privado). Ya desde a principios del siglo se sentía en México la falta de profesionales nacionales y el primer paso para formarlos fue la creación de la carrera de contador en el año de 1905 en la Escuela Superior de Comercio y Administración.

El día 25 de mayo de 1907 se celebró el primer examen profesional de contador, sustentado por el Sr. Don Fernando Diez Barroso.

En el año de 1917, un grupo de contadores titulados decidió formar una agrupación profesional que quedó constituida, a mediados de dicho año, con el nombre de "Asociación de Contadores Públicos".



Dado el éxito alcanzado en los fines de la Asociación, ésta resultaba insuficiente y el año de 1923 se decidió formalizar sus trabajos constituyendo el “Instituto de Contadores Públicos Titulados de México, lo cual se llevó a cabo el día 6 de octubre del mismo año”.³



³ DEL RÍO SÁNCHEZ CRISTOBAL Y RAYMUNDO. "hacia la cientificidad de la contaduría". Editorial ECASA
Roberto Du-Titly, Daniel Ramos. "Contabilidad Contemporánea". Editorial Trilla México.
Mancera Rafael. "Breve Historia de la Profesión de Contabilidad Pública en México". Editorial Instituto de Mexicanos Contadores Públicos. Fernández Maestri, Adolfo, Escamiña López Juan Antonio. "Contabilidad General I". Edición 2000.



1.2 Concepto de Contabilidad.

ETIMOLOGÍA

El término "contabilidad, proviene de la voz latina "computare" que significa contar. Verbo, que incluye dos acepciones que son:"⁴

- Narrar: Hace referencia, a que un sistema de contabilidad debe ser narrativo en cuanto al orden cronológico de operaciones y/o actividades, suscitadas en una empresa a una determinada fecha.
- Computar: Hace referencia, a que en contabilidad necesariamente todas las operaciones o transacciones deba evaluarse en términos de unidades monetarias y expresarlas en cantidades, para de esta manera poder operar, desde la simple aritmética hasta la matemática más avanzada que pueda ser aplicada.
- De ésta manera podemos deducir que a través de la historia de la contabilidad y su etimología se pudo lograr la definición de ésta como "el arte de registrar, resumir, y clasificar" significativamente y utilizando términos monetarios todas aquellas operaciones, transacciones y sucesos de carácter financiero, interpretando todos los resultados provenientes de los mismos.
- "La contabilidad, puede ser considerada como una ciencia o una técnica que tiene el objetivo de brindar información de utilidad para la toma de decisiones vinculadas a la economía. Se dedica a analizar el patrimonio y traduce sus resultados en los llamados estados contables o financieros, que resumen situaciones económicas".⁵
- La Contabilidad se define como un sistema de control y registro de los gastos e ingresos y demás operaciones económicas que realiza una empresa o entidad.

⁴ TERÁN GANDARILLAS, Gonzalo J. Temas de Contabilidad Básica e Intermedia. Editorial Educación y Cultura.. Pág 272.

⁵ Finney, H. (1982) "Curso de Contabilidad." Introducción. Tomo I, 3ra Edición. Pág 187.



- “La contabilidad es una técnica que se ocupa de registrar, clasificar y resumir las operaciones mercantiles de un negocio con el fin de interpretar sus resultados. Por consiguiente, los gerentes o directores a través de la contabilidad podrán orientarse sobre el curso que siguen sus negocios mediante datos contables y estadísticos. Estos datos permiten conocer la estabilidad y solvencia de la compañía, la corriente de cobros y pagos, las tendencias de las ventas, costos y gastos generales, entre otros. De manera que se pueda conocer la capacidad financiera de la empresa”.⁶

Algunos de los principales autores consideran a la contabilidad como:

Elías Lara Flores define:

”La Contabilidad, es la disciplina que enseña las normas y los procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por las unidades económicas constituidas por un solo individuo o El autor señala en su concepto que la contabilidad bajo la forma de sociedades civiles o mercantiles (bancos, industrias, comercios e instituciones de beneficencia, etc.)”⁷

Debe llevar una disciplina en el registro de operaciones realizadas en un ente económico.

Enrique Fowler Newton define⁸:

”La Contabilidad, parte integrante del sistema de información de un ente, es la técnica de procesamiento de datos que permite obtener información sobre la composición y evolución del patrimonio de dicho ente, los bienes de propiedad de terceros en poder del mismo y ciertas contingencias. Dicha información debería ser de utilidad para facilitar las decisiones de los

⁶ Redondo, A. (1992) "Curso práctico de contabilidad general y superior." 3ra Edición. Centro Contable Venezolano. Pág 168

⁷ Elías Lara Flores- Contabilidad Básica. Pág.157

⁸ Enrique Fowler Newton – Contabilidad Básica – Pág.325



administradores del ente y de los terceros que interactúan o pueden llegar a interactuar con él, así como para permitir una eficaz vigilancia sobre los recursos y obligaciones del ente."

El autor en su concepto hace referencia que la contabilidad debe ser un proceso de almacenamiento de datos que facilite la información a un ente y/o tercero.

Paul Grady, por su parte, postula:

"La Contabilidad es el conjunto de conocimientos y funciones referidos a la creación, autenticación, registro, clasificación, procesamiento, resumen, análisis, interpretación y suministro sistemático de información significativa y confiable referida a transacciones y hechos que tienen, por lo menos parcialmente, un carácter monetario, requerida para la dirección y operación de una entidad y para los informes que deben ser sometidos para cumplir con las obligaciones hacia las distintas partes interesadas."⁹

Para Carlos García Casella:

La contabilidad se ocupa de explicar y normar las tareas de descripción, principalmente cuantitativa, de la existencia y circulación de objetos, hechos y personas diversas de cada ente u organismo social y de la proyección de los mismos en vista al cumplimiento de metas organizacionales a través de sistemas basados en un conjunto de supuestos básicos y adecuados a cada situación.

Para Alberto Alvarado Laris define:

"La contabilidad es la técnica de la captación, clasificación y registro de las operaciones de una entidad para producir información oportuna, relevante y veraz"¹⁰

⁹ Paul Grady – Inventario de Principios de Contabilidad, citado por Chaves, Chrikins, Dealecsandris.

¹⁰ Moderno Diccionario de Contabilidad, Editorial CEIO, 1996, p. 89



El autor hace referencia que se debe de tener un orden y clasificación en todas las transacciones que se realicen para proporcionar una información real.

Para Cristóbal del Río contabilidad:

“Disciplina social, de carácter científico, que logra, obtiene, aplica y controla (contabilidad); verifica (auditoría) información financiera (finanzas), respecto a transacciones de este tipo, realizadas por las entidades fundamentadas en una teoría específica y a través de un proceso”.¹¹

IMCP (Instituto Mexicano de Contadores Públicos) define.

La contabilidad, es una técnica que se utiliza para producir sistemáticamente y estructuralmente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan. Dicho Instituto destaca en su definición que no sólo es el sistema de ordenamiento y la disciplina en los registros contables, sino también menciona que se debe de tener una estructura bien diseñada para las futuras transacciones monetarias.

Conjuntando las definiciones anteriores se desprende el siguiente concepto:

“Contabilidad es el arte, ciencia, técnica o disciplina de recibir, analizar, clasificar, registrar y resumir la información de una empresa e interpretar dicha información en términos monetarios mediante normas y procedimientos para poder medir el progreso de las actividades de cualquier tipo de organización a fin de facilitar a los diversos interesados la toma de decisiones”.¹²

¹¹ DEL RÍO, Cristóbal, El presupuesto. Editorial ECASA, 1996, p.89

¹² BALLESTEROS, Nicolás, Fundamentos de Contabilidad. Editorial McGraw-Hill, 1991, P.14.



1.3 Objetivos de la Contabilidad.

❖ OBJETIVO GENERAL DE LA CONTABILIDAD

Proporcionar información de hechos económicos, financieros y sociales suscitados en una empresa u organización; de forma continua, ordenada y sistemática, sobre la marcha y/o desenvolvimiento de la misma, con relación a sus metas y objetivos trazados, con el objeto de llevar cuenta y razón del movimiento de las riquezas públicas y privadas con el fin de conocer sus resultados, para una acertada toma de decisiones.

❖ OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA CONTABILIDAD

- ✓ Obtener en cualquier momento información ordenada y sistemática sobre el movimiento económico y financiero del negocio.
- ✓ Establecer en términos monetarios, la información histórica o predictiva, la cuantía de los bienes, deudas y el patrimonio que dispone la empresa.
- ✓ Registrar en forma clara y precisa, todas las operaciones efectuadas durante el ejercicio.
- ✓ Proporcionar una imagen clara y verídica de la situación financiera de la empresa.
- ✓ Prever con anticipación el futuro de la empresa.
- ✓ Determinar las utilidades o pérdidas obtenidas al finalizar el ciclo económico.
- ✓ Servir como comprobante fidedigno, ante terceras personas de todos aquellos actos de carácter jurídico en que la contabilidad puede tener fuerza probatoria conforme a Ley.



- ✓ Proporcionar oportunamente información en términos de unidades monetarias, referidas a la situación de las cuentas que hayan tenido movimiento hasta la fecha de emisión.
- ✓ Suministrar información requerida para las operaciones de planeación, evaluación y control, salvaguardar los activos de la institución y comunicarse con las partes interesadas y ajenas a la empresa.

1.4 Importancia de la Contabilidad.

La contabilidad es de gran importancia porque todas las empresas tienen la necesidad de llevar un control de sus negociaciones mercantiles y financieras. Así obtendrá mayor productividad y aprovechamiento de su patrimonio. Por otra parte, los servicios aportados por la contabilidad son imprescindibles para obtener información de carácter legal. Sin embargo, su primordial objetivo es suministrar información razonada, con base en registros técnicos, de las operaciones realizadas por un ente privado o público. La contabilidad es clave de ahí que su importancia va mucho más allá de una simple compilación de datos y del registro, más o menos exhaustivo de las variables para una posterior presentación de la cifras. Hoy en día, la contabilidad es una herramienta básica en lo que respecta a la operación financiera de una empresa, siendo una pieza clave tanto en la gestión como en la toma de decisiones de las organizaciones.

Para ello deberá realizar: Registros con bases en sistemas y procedimientos técnicos adaptados a la diversidad de operaciones que pueda realizar un determinado ente.



1.5 Áreas Contables.

Contabilidad es la Ciencia Social, que se encarga de estudiar, medir y analizar el patrimonio de las empresas y de los individuos, con el fin de servir en la toma de decisiones y control, presentando la información, previamente registrada de manera sistemática y útil para las distintas partes interesadas. Posee además una técnica que produce sistemáticamente y estructuradamente información cuantitativa y valiosa, expresada en unidades monetarias acerca de las transacciones que efectúan las entidades económicas y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con la finalidad de facilitarla a los diversos públicos interesados.

La contabilidad es un campo o disciplina perteneciente a la ciencia de la economía, cuyo objetivo es clasificar, registrar y resumir la actividad financiera de una empresa o negocio de tal manera de permitir la toma de decisiones en las compañías y negocios.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) en su boletín B-1 nos señala como características de la información contable las siguientes:





El propósito básico de la contabilidad es proveer información útil acerca de una entidad económica, para facilitar la toma de decisiones de sus diferentes usuarios (accionistas, acreedores, inversionistas, clientes, administradores y gobierno). En consecuencia se originan diversas ramas, con base en las diferentes necesidades de información de los distintos segmentos de usuarios.

- **Contabilidad Financiera**

Está conformada por una serie de elementos como las normas de registro, criterios de contabilización, formas de presentación, etc. Se le conoce con ese nombre, debido a que expresa en términos cuantitativos y monetarios, las transacciones que realiza una entidad, con el fin de proporcionar información útil y segura a usuarios externos para su toma de decisiones.

- **Contabilidad Administrativa**

“La contabilidad administrativa es un sistema de información al servicio de las necesidades internas de la administración, cuyo objetivo es facilitar las funciones administrativas de planeación y control así como la de toma de decisiones. Entre las aplicaciones más típicas de esta herramienta se encuentra la elaboración de presupuestos, la determinación de costos de producción y la evaluación de la eficiencia de las diferentes áreas operativas de la organización.”¹³

- **Contabilidad Fiscal**

La contabilidad fiscal es un subsistema de información diseñado para dar cumplimiento a las obligaciones tributarias de las organizaciones respecto de un usuario específico. A las autoridades gubernamentales, les interesa contar con información financiera de las diferentes organizaciones económicas para cuantificar el monto de la utilidad que hayan obtenido como

¹³ Álvaro Javier Romero López. Principios de Contabilidad. Editorial MC Graw Hill. 4ta Edición 2010.



producto de sus actividades y así poder determinar la cantidad de impuestos que les corresponde pagar de acuerdo con las leyes fiscales en vigor.

CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DE LOS TRES SISTEMAS CONTABLES.

La contabilidad clasifica, registra y resume la actividad financiera de una empresa, utilizando para ello alguno de los tres grandes sistemas contables: administrativo, financiero y fiscal.

➤ **Sistema administrativo**

- Aportar soluciones a problemas de la empresa o compañía, utilizando
- para ello soportes estadísticos, investigaciones operacionales y simulaciones financieras.
- No está regulado por principios o normas de contabilidad estrictos.
- La información que genera es de uso interno.

➤ **Sistema financiero**

- La información que genera es de proporcionarse a personas o instituciones externas, aunque relacionadas con la empresa, como bancos, accionistas, colaboradores, etc.
- Utiliza mucha información pasada, de carácter histórico.
- Está muy normalizado y normativizado. La información que maneja ha de basarse en reglas y normativas muy estrictas.

➤ **Sistema fiscal**

- Este tipo de contabilidad está muy claramente enfocado a un objetivo único: cumplir estrictamente con las obligaciones tributarias.



1.6 Teoría Contable.

La teoría contable es parte esencial de la contabilidad, ya que dicha disciplina posee un carácter científico y cuenta con un conjunto de conocimientos organizados, mismos que son regulados por la teoría contable, la cual guía las reglas o formas de registro de información. “La teoría contable es el conjunto de principios, reglas, criterios, postulados, normas, pronunciamientos, métodos, técnicas, instrumentos y terminología que rigen el estudio y el ejercicio de la contaduría pública”.¹⁴

La teoría contable está integrada por los siguientes conceptos elementos fundamentales:

- Principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Reglas particulares de valuación y presentación.
- Criterio prudencial de la aplicación de reglas.
- Código de ética profesional

Los principios contables “Son conceptos fundamentales que establecen bases para identificar y delimitar a las entidades económicas, valorar sus operaciones y presentar la información financiera resultante”.¹⁵

Principios Contables:

- ✚ **DE LA ENTIDAD.** Se considera que un negocio o entidad tiene distinta personalidad a la de sus dueños e integrantes: así mismo sus operaciones deben registrarse atendiendo a la influencia y al efecto que tengan sobre el desarrollo del negocio, no sobre sus propietarios.

¹⁴ELIZONDO, Arturo, Proceso Contable II. Editorial ECASA, 1996, p.40.

¹⁵Ibidem, p.27-



- ✚ **DE LA REALIZACIÓN.** Las operaciones del ente económico deben registrarse cuando se realicen efectivamente: no deben darse efectos contables a los planes o eventos inconclusos en sus formalidades, que por cualquier circunstancia no pueden ser considerados plenamente realizados. Los eventos económicos y operaciones se consideran realizados cuando la empresa ha efectuado transacciones con otros entes económicos; cuando haya tenido transformaciones internas que modifican la estructura de sus recursos o sus fuentes, o cuando ocurran eventos económicos externos.

Este principio es fundamental en la contabilidad, pues en lo posible solamente se contabilizan contingencias cuando exista alto grado de probabilidad que el hecho suceda, de lo contrario todos los hechos deben haberse realizado.

- ✚ **DEL PERIODO CONTABLE.** La necesidad de conocer los resultados de operaciones y la situación financiera de la entidad, que son continuas, obliga a dividir la vida de la empresa en periodos, por lo que sus operaciones, deben registrarse e identificarse con el periodo en que ocurren. "...En México, para información a terceros y por disposición de leyes fiscales, el periodo contable es de un año; pero para propósitos de la administración el periodo puede reducirse tanto como las necesidades y los recursos los permitan."¹⁶

- ✚ **DE LA REVELACIÓN SUFICIENTE.** Se refiere a que : " la información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara los resultados de operación y la situación financiera de la entidad"¹⁷

- ✚ **DE LA IMPORTANCIA RELATIVA.** Por medio de este principio la información debe mostrar los aspectos más importantes de la entidad. "Las operaciones de importancia menor no deben de ser sujetas rigurosamente al trato que

¹⁶ MENDIVIL, Victor, Op. Cit. P.180

¹⁷ INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, AC Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Editorial Federación de Colegios de Profesionistas, 1995, p. A-5



establecen los principios de contabilidad. La información debe diluirse de lo intrascendente en beneficio de lo importante”¹⁸

- ✚ **DE LA CONSISTENCIA O COMPARABILIDAD.** “Los métodos de registro deben aplicarse sin cambio año con año, para garantizar la comparabilidad de la información.”¹⁹ Es necesario seguir procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo; observar la aplicación de los mismos principios y de las reglas particulares de cuantificación.

- ✚ **DEL VALOR HISTÓRICO.** Los activos deben registrarse al valor de la adquisición incluyendo en este valor los costos más los gastos o erogaciones realizadas posteriormente sobre este bien.

- ✚ **DEL NEGOCIO EN MARCHA.** Se presume la actividad del negocio mientras no se cierre o deje de realizar su actividad; salvo pacto en contrario, la vida de la empresa se supone indefinida.

- ✚ **DE LA DUALIDAD ECONÓMICA.** Anteriormente se llamaba principio de la partida doble. Toda causa tiene un efecto y a toda acción le corresponde una reacción; es decir, todo cargo tiene un abono.

Los principios contables de entidad, realización y periodo contable ayudan a identificar y delimitar el ente económico y sus aspectos financieros. Los principios de valor histórico, negocio en marcha y dualidad económica, establecen la base para cuantificar las operaciones.

¹⁸ MENDIVIL, Victor, Op. Cit. P.79

¹⁹ *Ibidem*, p. 86.



1.7 Características de la Contabilidad

Para que una empresa sea rentable, no basta con llevar adecuadamente el libro de contabilidad, sino que debe conjugar, a la perfección, los aspectos fiscales, tributarios y contables.

Confiabilidad: La información financiera posee esta cualidad cuando su contenido es congruente con las transacciones. Transformaciones internas y eventos sucedidos. Ya que el usuario general lo utiliza para tomar decisiones basándose en ella.

Veracidad: para que la información financiera sea veraz, esta debe reflejar transacciones, transformaciones internas y otros eventos realmente sucedidos. La veracidad acredita la confianza y credibilidad del usuario general en la información financiera.

Representatividad: debe existir una concordancia entre su contenido y las transacciones, transformaciones internas y eventos que han afectado económicamente a la entidad.

Objetividad: la información financiera debe presentarse de manera imparcial, es decir, que no sea subjetiva, que no sea manipulada o distorsionada para beneficios de algunos grupos o sectores, que puedan perseguir intereses particulares diferentes a los del usuario general de la información financiera. Los estados financieros deben de estar influidos por juicios que produzcan un resultado predeterminado; de lo contrario la información pierde confiabilidad.



Verificabilidad: la información financiera debe poder comprobarse y validarse.

Información Suficiente: para satisfacer las necesidades comunes del usuario general, el sistema de información contable debe incluir todas las operaciones que afectaron económicamente a la entidad y expresarse en los estados financieros en forma clara y comprensible: adicionalmente, dentro de los límites de la importancia relativa. Debe aplicarse a un criterio de identificación y selección para destacar algunos conceptos al momento de ser informados en los estados financieros.

1.8 Finalidad de la Contabilidad.

Contabilidad es la ciencia social que se encarga de comprobar, medir y evaluar el patrimonio de las organizaciones, empresas e individuos, con el fin de servir en la toma de decisiones y control, presentando la información, previamente registrada, de manera sistemática y útil para las distintas partes interesadas.

La finalidad de la contabilidad es suministrar información en un momento dado y de los resultados obtenidos durante un período de tiempo, que resulta de utilidad a los usuarios en la toma de sus decisiones, tanto para el control de la gestión pasada, como para las estimaciones de los resultados futuros, dotando tales decisiones de racionalidad y eficiencia.



1.9 Naturaleza de la Contabilidad: Ciencia, Técnica o Tecnología

- **Ciencia**: Puesto que es un conocimiento verdadero. No es una suposición de hechos sin relevancia alguna, al contrario, analiza cada hecho económico y en todos aplica un conocimiento adquirido. Es un conocimiento sistemático, verificable y falible. Busca, a través de la formulación de hipótesis, la construcción de conjuntos de ideas lógicas (teorías) que sirvan para predecir y explicar los fenómenos relativos a su objeto de estudio. Con el propósito de identificar fenómenos o sucesos que aporten gran información para su mejor desempeño.
- **Técnica**: Porque trabaja con base en un conjunto de procedimientos o sistemas para acumular, procesar e informar datos útiles referentes al patrimonio. Es una serie de pasos para realizar una tarea y en contabilidad la tarea es el registro, la teneduría de libros.
- **Sistema de información**: De acuerdo con las opiniones y enfoques profesionales que intentan dejar de lado el debate acerca de la naturaleza de lo contable, al definir la contabilidad recurren a un término que no implica asumir un carácter científico, técnico o tecnológico. Dicen, por lo tanto, que se trata de "un subsistema dentro del sistema de información del ente" (dado que no solamente se refiere a empresas), toma toda la información del ente referente a los elementos que definen el patrimonio, el proceso y el resumen de tal forma que cumpla con los criterios básicos que uniforman la interpretación de la información financiera (contable), de esta manera analistas financieros y no financieros usan la información contable, de ahí se concluye que independientemente de las definiciones anteriores, la contabilidad es en sí un sistema de información.



Estas definiciones de la contabilidad, con altos grados de componente científico y tecnológico, la han caracterizado especialmente en los últimos cien años, llegando a conformarse incluso "escuelas" o tendencias en su comprensión. Así, por ejemplo, se habla de las escuelas latina y anglosajona de la contabilidad. La escuela latina se caracteriza fundamentalmente, por su orientación forense y la construcción de evidencias del proceso de la información, facilitando así los procesos de control organizacional. La escuela anglosajona, por su parte, se orienta más a los procesos de exposición de estados contables dirigidos a los mercados de valores y otros decisores estratégicos de las organizaciones. La escuela latina se ha desarrollado con más fuerza en los países continentales europeos y sus colonias respectivas. De igual modo la anglosajona ha tenido mayor presencia en Inglaterra, Estados Unidos y sus respectivas zonas de influencia.

CAPÍTULO 2
MARCO TEORICO SOBRE EMPRESA.

Organizaciones Inteligentes



ACTITUD POSITIVA MÁS DISPOSICIÓN MÁS COMPROMISO
ES IGUAL A ÉXITO

Dra. Sandra Luz González López



CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO SOBRE EMPRESA.

2.1 Generalidades de Empresa.

Desde hace mucho tiempo, la empresa ocupa una posición relevante por el papel que desempeña en la economía como factor de trabajo, producción y comercio. Con el transcurso del tiempo esa importancia ha ido acrecentándose, especialmente por la creación de grandes empresas que han surgido y se han desarrollado en todos los campos de la actividad económica.

La empresa viene a constituir la parte en la cual se da todo el quehacer de la economía, ya que con su accionar contribuye a mejorar la situación económica de sus propietarios o accionistas, a mejorar más y mejores fuentes de empleo, así como también el crecimiento de la economía de los países a través de su incidencia de las diferentes variables macroeconómicas.

La empresa es una modalidad específica de organización. Su finalidad es netamente económica.” Todas las empresas son organizaciones, pero no todas las organizaciones son empresas”.²⁰

Una empresa puede nacer y crecer cuando su propósito es **servir**. Servir a las personas estando atento a las necesidades de los clientes y consumidores.

Por la formación de lo que llamamos ahora empresa surgieron también las siguientes condiciones:

²⁰ GARZA TREVIÑO, JUAN GERARDO. Administración Contemporánea.2ª. Ed. México. 2005. P.40.



- Racionalidad: como uso de los recursos adecuados.
- Finalidad: el objetivo en común, un mismo fin.
- Organización y división del trabajo: todos deben cumplir una función específica, dedicándose y especializándose en algo para que la organización de frutos y lograr ese fin en común.
- Autoridad.

2.2 Concepto de Empresa

La palabra “empresa” proviene del latín *emprenderé* que significa iniciar alguna actividad con un cierto riesgo implícito.

Conceptos diferentes autores:

- Diccionario de la Real Academia Española. La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.
- Isaac Guzmán Valdivia. Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección que se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.
- José Antonio Fernández Arena. Es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios, utilizando los factores productivos (trabajo, tierra y capital).



El concepto se refiere a que es un conjunto organizado de personas que con ciertos recursos emprenden y realizan acciones con el propósito de alcanzar ciertos objetivos

- García Martínez, José. Define a la empresa como grupo social en el que a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad “Es la unidad económica social y jurídica en la cual se aplica el proceso de la administración con el objeto de la obtención de bienes y servicios que cubrirán las necesidades que demanda la sociedad”²¹

“La empresa es la unidad económica y social o el ente que produce bienes y servicios, para satisfacer las necesidades de la sociedad con o sin fines de lucro, comercial, agropecuaria, industrial o de servicios, pública o privada, legalmente constituida o no, de uno o varios propietarios”

Del análisis de las definiciones anteriores podemos llegar a la conclusión:

Empresa:

Grupo social que a través del capital, el trabajo y la administración, se producen bienes o distribución de bienes y servicios con fines lucrativos o no y tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad, es decir **“un conjunto de personas unidas con el fin de producir bienes y servicios de calidad que satisfagan las necesidades de la sociedad, obteniendo así una utilidad haciendo una organización rentable”**.

²¹ MUNICH , Enrique, Fundamentos de Administración. Editorial Trillas, 1990 p.7



2.3 Finalidad u Objetivos de la Empresa.

“Los objetivos de la empresa son de diversa índole, por lo que se encuentran comprendidos en 3 grupos”:²²

- ❖ **Económicos**, cuyo propósito es lograr beneficios monetarios como:
 - Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada.
 - Cubrir los pagos a acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.
 - Maximizar la obtención de utilidades.
 - Generar riqueza.
 - Contribuir al efecto multiplicador del dinero en base a su circulación.
 - Promover la inversión.

- ❖ **Sociales**, cuyo propósito es contribuir al bienestar de la comunidad, como:
 - Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad en las mejores condiciones de venta.
 - Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al ser consumidor de materias primas y servicios, y al crear fuentes de trabajo.
 - Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias.
 - Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental.

²² ANZÚREZ, Maximino. Contabilidad General. Editorial Porrúa, 1993, p.386.



- Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

- ❖ **Técnicos**, dirigidos a la optimización de la tecnología, como:
 - Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.
 - Proporcionar la investigación y el mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

Reyes Ponce define como fines de la empresa los siguientes:

- **Su fin inmediato:** Es la producción de bienes y servicios para un mercado en efecto: no hay ninguna empresa que no se establezca para lograr este fin directo, independientemente de los fines que se pretendan llenar con esta producción.

- **Fines mediatos:** Supone esto, analizar que se busca con esta producción de bienes y servicios. A nuestro juicio, debe hacerse aquí una división entre la empresa pública y privada:
 - La empresa privada: busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.
 - La empresa pública: tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter social, pudiendo obtener, o no, beneficios.



2.4 Clasificación de las Empresas.

Las empresas pueden clasificarse de diferentes formas, tomando en cuenta ciertos criterios y de acuerdo a la realidad nacional.

❖ POR SU TAMAÑO

Por su tamaño las empresas se clasifican como a continuación se detalla:

- **Pequeñas:** Es común que el dueño a su vez es el gerente, tenga conocimiento de todo el personal, siendo capaz de evaluar su rendimiento y resolver sus problemas de trabajo y personales se disminuye la necesidad de técnicos y especialistas en la resolución de problemas de producción, ventas, finanzas y la toma de decisiones en el ámbito de superior, se justifica la pobre tecnificación en los procedimientos administrativos, situación que imprime irónicamente rapidez y unidad a los tramites, es de mencionar que la falta de planificación hace que se trabaje basándose en corazonadas y en el mejor de los casos, los problemas se resuelven conforme van presentándose.
- **Medianas:** En este tipo de empresa se le dificulta al gerente o propietario conocer o identificar a todo el personal, comienzan a sentir mayor necesidad de descentralizar funciones y toma de decisiones y por lo tanto delegar, se toma difícil el cumplimiento de los tramos de control se hace necesario los cambios cuantitativos y cualitativos debido al surgimiento de nuevas funciones, haciéndose necesario una mejor planificación y el conocimiento de técnicas administrativas.



- **Grandes:** Es totalmente difícil que el dirigente, pueda conocer a todo el personal en razón de su número, menos aún tratarlos cerca y resolverles sus problemas, para el empleado la empresa se identifica con los jefes inmediatos, por su complejidad estos desconocen la totalidad de las actividades de la empresa es casi imposible que un alto ejecutivo conozca todas las técnicas, a quienes se deben coordinar y que toman decisiones enmarcadas dentro de los objetivos y políticas establecidas, se depura la función administrativa, es decir, surge la especialización por áreas y funciones.

➤ POR SU ACTIVIDAD ECONÓMICA

La empresa por su actividad económica se clasifica en:

- **Empresa comercial:** En este tipo de empresa se encuentran aquellas que tienen como misión distribuir los artículos o productos de forma que lleguen a manos del transformador o consumidor.
- **Empresa agropecuaria:** En este tipo de empresa se encuentran las que se dedican a actividades agrícolas como cultivo de diferentes productos y actividades pecuarias.
- **Empresa Industrial:** En este tipo de empresas se encuentran comprendidas aquellas que obtienen materias primas e insumos, y posteriormente los transforman en productos terminados mediante un proceso productivo.
- **Empresa de servicios:** En este grupo se encuentran comprendidas todas aquellas empresas que tratan con productos intangibles satisfaciendo una necesidad personal o empresarial.



❖ POR SU CONSTRUCCIÓN PATRIMONIAL

Las empresas por su contribución patrimonial se clasifican de la siguiente forma:

- De propiedad individual: Es el tipo de empresa que pertenece a un solo dueño, el invierte, arriesga su capital, recibe las utilidades y afronta las perdidas.
- De propiedad colectiva
- Sociedades de personas

Pueden ser de tres clases: Sociedad en nombre Colectivo o Colectivas, simple y Sociedad en Responsabilidad Limitada.





2.5 Características de una Empresa

Todas las empresas nacen para atender las necesidades que exigen la sociedad moderna creando satisfactores a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

- Constituyen la unidad económica fundamental para el desarrollo de la humanidad.
- Son entes productores de fuentes de trabajo.
- Son organismos capaces de satisfacer las necesidades colectivas mediante la producción de bienes y servicios.
- Es una combinación de capital y trabajo.

2.6 Concepto de Organización Inteligente.

El manejo del conocimiento de una empresa siempre ha sido de gran complejidad en el pasado y aún en el presente, estudios practicados en la actualidad revelan que las empresas solo utilizan un 20% de su conocimiento acumulado, siendo que el principal conocimiento del corporativo es la cabeza de los trabajadores. "Por ello se da mayor relevancia al conocimiento que poseen las personas en las organizaciones, como la clave del éxito, en particular el modelo de las organizaciones inteligentes, donde el conocimiento y la adecuada gestión del mismo es la mejor alternativa para alcanzar la eficiencia y eficacia a los nuevos retos que se presentan."²³

²³ <http://www.rikicaegcti.wetpaint.com/page/%C2%BFQu%C3%A9+SON+LAS+organizaciones+inteligentes%3F>



“Una organización inteligente es una estructura integrada, trabaja como un todo, que es capaz de tejer permanentemente la habilidad de cambiar la esencia de su carácter; tiene valores, hábitos, políticas, programas, sistemas y estructuras que apoyan y aceleran el aprendizaje organizacional”²⁴



Para poder determinar que es una organización inteligente se analizarán los siguientes conceptos:

- Para Bob Garrat, las organizaciones inteligentes crean un clima de trabajo donde los procesos permiten a todos los miembros aprender de forma consciente de su trabajo. Esto a su vez lo hace capaz de mover ese aprendizaje adquirido al lugar que sea necesario de manera tal que pueda ser utilizado por la organización y que este conocimiento pueda ser transformado constantemente.

Este concepto se refiere, a que toda organización tiene la capacidad de crear, adquirir y transferir el conocimiento y modificar actitudes sobre la base de un nuevo conocimiento.

²⁴ GARVIN (DAVID), (1993) **CREAR UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE**, Harvard Business Review julio-agosto 1993. [versión original en inglés “Building a learning organization”]



- Chun WeiChoo define la organización inteligente como aquella que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones.
- Peter Senge define una Organización Inteligente como aquella en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean. Aquí las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados, en donde las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo.

El autor en su concepto se refiere y considera que las organizaciones que cobran relevancia son las que descubren como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles e incluso aplica una frase: Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices.

Del análisis anterior se desprende el siguiente concepto:

Las organizaciones inteligentes podrían definirse como aquéllas que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, que son capaces de modificar sus normas de actuación con la frecuencia que sea necesaria para satisfacer las exigencias del medio y obtener los mejores resultados.

En una organización que aprende existen dos tipos de aprendizaje: el aprendizaje adaptativo y el aprendizaje transformativo, los cuales forman parte del aprendizaje organizacional.

“El **Aprendizaje Organizacional** es la generación, adaptación y difusión del conocimiento en un contexto laboral específico. Chris Argyris y Donald



Schon”²⁵ establecen una distinción entre el aprendizaje individual y el organizacional identificando dos grandes grupos, dentro de este último: El aprendizaje del ciclo único o adaptativo, y el aprendizaje de ciclo doble o transformativo.

La mayoría de las organizaciones se desempeña en lo que se ha llamado **Aprendizaje Adaptativo**. Cuando se encuentran errores el proceso de corrección confía en las rutinas pasadas y se adapta a las políticas organizacionales actuales, la pregunta básica es cómo realizar mejor la misma actividad.

Por otro lado, el **aprendizaje transformativo** enfatiza el desarrollo de nuevas tareas al preguntarse sobre la pertinencia y el porqué de las actividades; desafía los supuestos y normas profundamente arraigadas dentro de una organización; y de ésta forma, proporciona oportunidades para alcanzar soluciones radicalmente diferentes a los problemas y saltos impresionantes en el mejoramiento. Cuando se encuentra un error se corrige de manera tal que implica la modificación de los objetivos, las políticas y las rutinas estándares de la organización; los individuos dejan a un lado sus viejas maneras de pensar, entienden como trabaja realmente su organización, se forman una visión compartida, y laboran en forma conjunta para alcanzar sus objetivos estratégicos.

2.7 Objetivos de las Organizaciones Inteligentes.

Además de estar totalmente adaptada al medio ambiente y poder hacer frente a la competencia, organización que aprende tiene por objetivos:

²⁵ Argyris, Chris y Donald Schon, Organizational Learning



- Resolver sistemáticamente los problemas. Mediante decisiones objetivas, documentadas y apoyadas en evidencias, preferentemente a través del método científico.
- Experimentar con nuevos enfoques. Pone a prueba el conocimiento existente para expandir horizontes y buscar nuevos y mejores conocimientos.
- Aprender de la propia experiencia e historia pasada. Revisa aciertos y errores para evitar el éxito improductivo: Aquel que ocurre cuando algo sale bien y nadie sabe por qué.
- Aprende de las prácticas modelo. Benchmarking. Se compara con las demás organizaciones mediante estudios de referencia, también aprende de consumidores y proveedores.
- Transferir el conocimiento rápido y eficientemente a toda la organización. Mediante el desarrollo de sistemas, procesos y tecnología generando así una nueva visión de apertura y aprendizaje.

Por otra parte además de los objetivos antes mencionados, una organización inteligente debe atender los siguientes elementos:

❖ **Cultura Organizacional.**

Se debe crear una cultura organizacional en la que los límites entre departamentos no constituyan fronteras mentales ni medios de transferir los problemas a otros. En esta cultura la pertenencia a la organización tiene un peso enorme, en tanto que la pertenencia a un departamento no es la prioridad.



El sentimiento de unidad, respeto y el aprecio por los demás fomenta la confianza y el desarrollo de relaciones significativas. Para lograr esto, es frecuente la creación de equipos multidisciplinarios y de diferentes departamentos – para la creación de nuevos productos o servicios para la solución de problemas. De esta manera cada uno de los integrantes del equipo aprende a comprender y valorar las perspectivas de los demás y se enfrenta directamente a las necesidades y expectativas de los clientes. Este enfoque desarrolla la empatía, es decir, la capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona.

Por otra parte las organizaciones inteligentes deben promover la visión objetiva y crítica de la realidad y, especialmente de los competidores y proveedores, pues posiblemente nadie pueda evidenciar mejor lo que se está haciendo mal en una empresa o institución que un competidor que aprovecha esos errores. Asimismo, los proveedores son buenos instructores, pues atienden también a otras empresas del mismo ramo o industria y pueden apreciar las limitaciones de una organización de manera más objetiva.



❖ **Liderazgo**

En las organizaciones tradicionales el factor humano es visto por la dirección como un recurso más al que se utiliza junto con equipos, inventarios y recursos financieros para lograr los objetivos que la entidad se propone.

En la organización que aprende, el liderazgo y la toma de decisiones son compartidos por todos los miembros, quienes además tienen la libertad para ensayar diferentes enfoques. El liderazgo que involucra a todas las áreas y sus empleados condiciona a que los integrantes persigan la filosofía y las metas organizacionales, creando asimismo una sinergia que conlleva a que todos trabajen, intensamente en la satisfacción de los clientes y en el mejoramiento de la propia organización.

❖ **Estrategia Organizacional.**

En una organización tradicional la estrategia surge de la parte más alta de la jerarquía y se disemina hacia la base de la misma. En una organización que aprende la estrategia se crea a partir de la integración de los esfuerzos de mejoramiento que se dan tanto de lo alto hacia la base, como de la base hacia la cima de la jerarquía, toda vez que el contacto directo de los empleados operativos con los clientes, los proveedores y la comunidad en general, pone a la organización en una situación privilegiada para captar y comprender la necesidades e inquietudes.

❖ **Distribución de la Información.**

En las empresas o instituciones tradicionales se tiene la idea de que el empleado solo debe conocer estrictamente lo necesario para el desempeño de su trabajo. La premisa es que todo es confidencial hasta que se demuestre lo contrario.



En las organizaciones que aprenden “todo es información abierta mientras no sea absolutamente necesario hacerla confidencial”. Para resolver los problemas, servir mejor a los clientes y generar nuevas ideas en una empresa o institución, los miembros deben saber lo que sucede, por lo que intercambian información libremente sobre todos los aspectos relevantes de la organización, de los clientes, usuarios, de los competidores, de los proveedores, y del medio en general. Los empleados normalmente prefieren tener acceso a toda la información posible para elegir ellos mismos la más relevante. La tecnología tiene una parte vital en este manejo de la información, pues el correo electrónico y el internet, son medios que permiten el rápido intercambio de información y ayudan a integrar soluciones creativas y prácticas.

En las organizaciones tradicionales la experiencia de las personas se pierde cuando éstas abandonan la entidad. En las organizaciones que aprenden se está comenzando a instalar un software especializado para codificar la experiencia de los integrantes clave para que ésta no se pierda. Este software tiene diferentes denominaciones y se basa ágil manejo de archivos y en la generación de sistemas expertos, mediante herramientas de inteligencia artificial, formalizan las estrategias humanas de decisión y administran el conocimiento.

❖ **Diseño Organizacional**

El hecho de que todos los integrantes de una organización que aprenden participen en la toma de decisiones implica que sus tramos de control sean más grandes y su estructura sea más plana. Esto también conlleva a que las personas tengan puestos más amplios y más profundos (con mayor cantidad de actividades y con mayor capacidad de decisión).



Asimismo, un número inferior de niveles implica menos rotación de personal, mientras un puesto más amplio y profundo implica un mayor tiempo para dominarlo.

Las organizaciones que aprenden son más flexibles y adaptables, pero también exigen de sus integrantes una mayor capacidad humana y técnica. El crecimiento profesional de las personas tiene mayor importancia que en las organizaciones tradicionales.

Las organizaciones que aprenden están inmersas en una transición del conocimiento personal al conocimiento colectivo. El concepto de equipo es vital para la solución de un problema complejo.

2.8 Características de las Organizaciones Inteligentes.

- Manejo efectivo de los conocimientos y aprendizajes; mediante el desarrollo de procesos, estrategias, diagramas de flujo, esquemas, reportes y tecnología generando así una nueva visión de apertura y aprendizaje.
- Proyección de objetivos específicos; "éstos son generados por lo que tienen una mayor jerarquía dentro de la organización y son transmitidos a cada individuo que la compone, para tener una mejor idea de lo que se está haciendo y sepan cual es la meta de la empresa."²⁶
- Detección oportuna de necesidades de mercado y por su capacidad de innovación; los sistemas de manejo de conocimiento permitirán lograr ésta meta, facilitando el trabajo colaborativo y creativo de todos los miembros de la empresa.

²⁶ DRUCKER, P. (1998) LLEGA UNA NUEVA ORGANIZACIÓN A LA EMPRESA, Harvard Business Review .



- La verdad ante todo; los empleados deben tener acceso a los resultados financieros, a las medidas de productividad y a las estrategias organizacionales.
- Libertad de iniciativa; estimulan las ideas y propuestas entre sus empleados. Estos son los dueños de sus herramientas y de sus creaciones.
- Equipos liberados; promueven el trabajo en equipos que puedan tomar riesgos, hacer cosas nuevas y ser sinceros con sus superiores en lugar de temerles.
- Igualdad y diversidad; tiene una fuerza laboral diversa, con igualdad de derechos para todos.
- Redes voluntarias de aprendizaje: estimulan el aprendizaje continuo entre sus empleados.

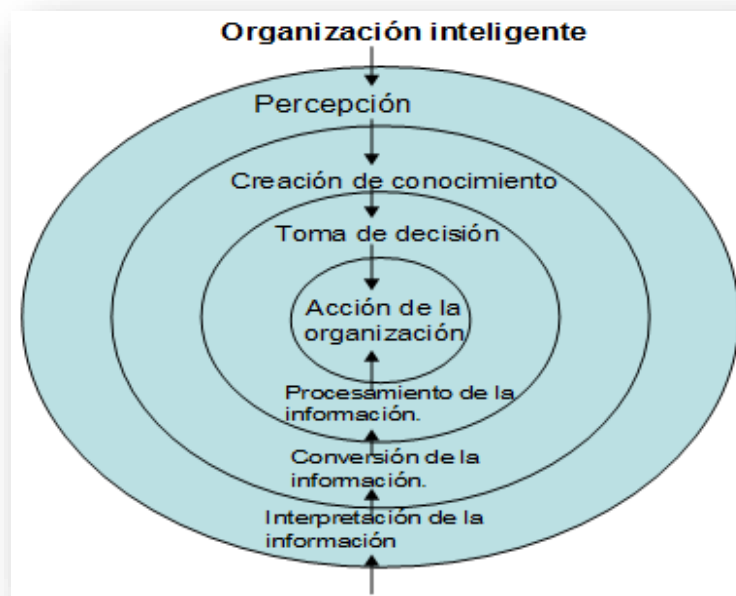
- Auto-dirección democrática: tiene empleados y equipos capaces de auto-dirigirse basados en principios democráticos.
- Gobierno corporativo limitado: la alta gerencia se transforma, dejando de ser tipo monárquico, para concentrarse en establecer las reglas y garantizar que se cumplan.
- Libertad de comunidad; la democracia corporativa es más fuerte y más sensible que la democracia representativa.

En definitiva no hay que olvidar como lo expone Peter Senge, que las organizaciones inteligentes, son aquellas en las que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean, donde las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentados en donde las personas aprenden continuamente y en conjunto, como parte de un todo.



Las organizaciones inteligentes promueven amplios derechos e información para todos, equipos libres, diversidad, redes de aprendizaje voluntarias y, un gobierno corporativo limitado. Los empleados son libres dentro y fuera del trabajo; además son dueños de sus herramientas y de sus creaciones. Los equipos competitivos sustituyen a los monopolios internos.

La figura siguiente muestra a la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones como tres capas concéntricas de conductas ante la información, donde cada capa interior se basa en la producción de información de la capa exterior. La información fluye del medio ambiente externo y se asimila y enfoca progresivamente para permitir la acción por parte de la organización.





2.9 Ventajas y Desventajas de las Organizaciones Inteligentes

❖ VENTAJAS DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

- “Reutilización del conocimiento y la experiencia de otros integrantes de la organización.”²⁷
- La creación a partir de la información existente, en lugar de la creación desde cero.
- Toma de decisiones más informadas, y por lo tanto con mayor posibilidad de éxito.
- Intercambio constante de información entre los miembros de la empresa.
- Son dinámicas y cambiantes, asumen los cambios como algo propio de estas, porque su estructura organizativa, capital humano, su visión y misión está diseñada para apostar a ganar-ganar.
- Le da valor intangible (capital humano) como el generador de los cambios, empuje porque crea nuevos entornos en el clima, cultura y en lo humano.

Por su filosofía y diseño, buscan responder a sus propias necesidades y a las de su entorno para mantener un equilibrio organizacional, humano y gestión, de ésta manera anticiparse a todos aquéllos factores perturbadores internos y externos que puedan colocar en riesgo ante sus competidores.

❖ DESVENTAJAS DE LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

- Respetar y consensuar la idoneidad como un orden jerárquico natural, genera la disolución de conductas negativas propias de organizaciones no participativas.

²⁷ CONSULTADO EN: [HTTP://WWW.MONOGRAFIAS.COM/TRABAJOS10/ORIN/ORIN.SHTML](http://www.monografias.com/trabajos10/orin/orin.shtml)



- En estas muy frecuentemente la asignación de roles formales no son ejecutados apropiadamente, carencia observada por sus subordinados.
- El favoritismo consecuente (todo se paga) y los excesos de atribuciones de los favorecidos.



2.10 Disciplinas que conforman las Organizaciones Inteligentes.

No basta con adaptarse y sobrevivir sino sobre todo desarrollar la capacidad de crear. La construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad se basa en el desarrollo de cinco disciplinas que constituyen programas de largo plazo para el desarrollo, el aprendizaje y la práctica organizacional.

❖ **Dominio o Maestría Personal.**

Se entiende por el aumento de la habilidad para el desarrollo individual. Consiste en aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de las personas que nos rodean. Sólo si conocemos quiénes somos en realidad, que queremos y que es lo que somos capaces de hacer, tendremos la



capacidad de identificarnos con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas y de aceptar el compromiso de crecer cada vez más junto con la organización. Las personas con alto dominio personal alcanzan las metas que se proponen.

❖ **Modelos Mentales.**

Se entienden como datos internos que sirven de base para acciones y decisiones en el entorno laboral.” Son nuestras formas de pensar o modelos inconscientes (paradigmas), que pueden restringir nuestra visión del mundo en la forma en que actuamos”²⁸. Para descubrirlos debemos mirar hacia nuestro interior y descubrir esos conceptos que nos gobiernan y que marcan y condicionan nuestro comportamiento. Conocer y manejar nuestros modelos mentales o paradigmas nos permitirá promover formas de comunicación clara y efectiva dentro de la organización, que sean un apoyo para el crecimiento, y no un obstáculo.

❖ **Construcción de una visión compartida.**

Significa crear un compromiso con los objetivos comunes del equipo de trabajo. Es lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la organización, para que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que dé sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.

²⁸ CHUN WEI CHOO, La Organización Inteligente. Editorial Oxford 1999



❖ **Aprendizaje en equipo.**

Se refiere a la capacidad de desarrollar conocimiento y habilidades colectivas. Las aptitudes sociales y la habilidad para las relaciones interpersonales son importantes. Es generar el contexto y desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo, logrando el desarrollo de una figura más amplia. Crear y fortalecer a los equipos de trabajo se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas. En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de autodefensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, etc. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que debemos aprender a reconocer y manejar para reconocer los obstáculos cuando están a punto de aparecer, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del grupo.

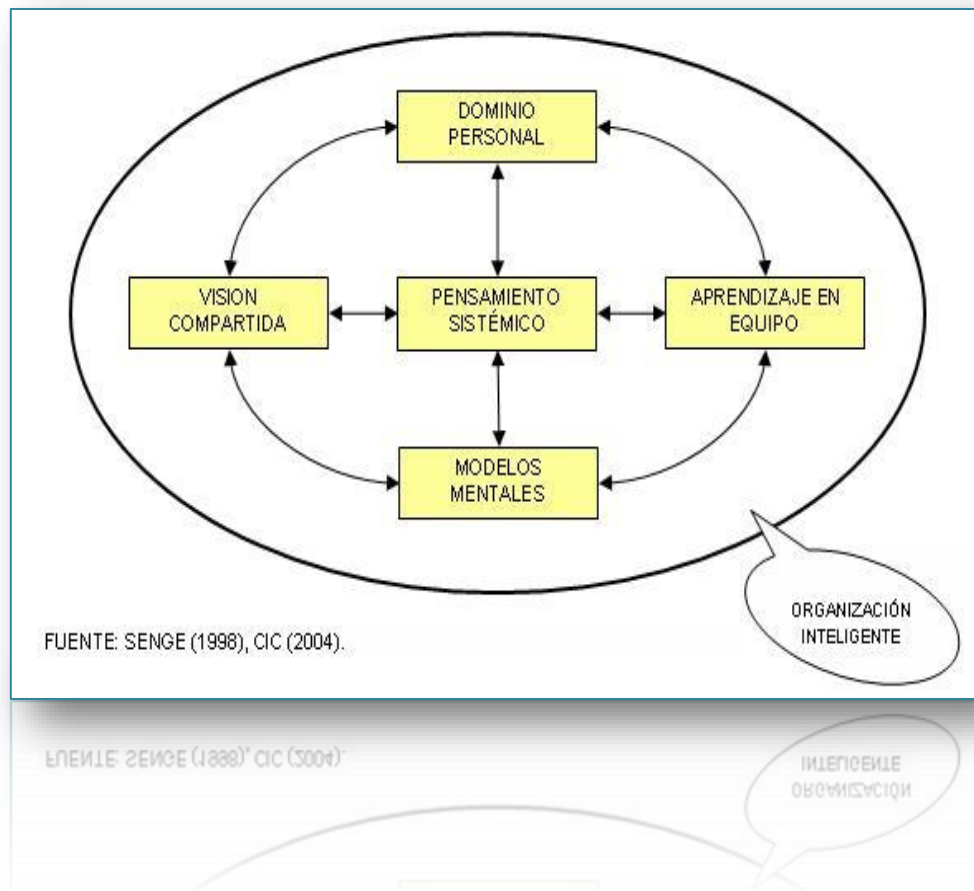
❖ **El pensamiento Sistemático.**

Representa una herramienta mental para lidiar con los procesos de cambio. Pensar globalmente o de manera holística; es decir, ver la totalidad. Esta quinta disciplina nos ayuda a pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona en base a sistemas globales. Para ello es necesario que comprendamos cómo funciona el mundo que nos rodea. La esencia de ésta disciplina consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa-efecto. Es necesario ver los procesos de cambio que se generan en vez de las imágenes instantáneas que se producen.

Estas cinco disciplinas constituyen la esencia de la organización que evoluciona constantemente, se adapta a su ambiente competitivo y trae nuevas contribuciones al cliente y a sus miembros. El aprendizaje



permanente constituye un ciclo de eterno cambio, que involucra la sensibilidad y la conciencia respecto al ambiente en el que se opera la organización (visión estratégica), la evolución permanente de actitudes y creencias (cultura organizacional) y el desarrollo de habilidades y conocimientos (administración del conocimiento).



“Figura: Modelo de las Cinco Disciplinas de Peter Senge.”²⁹

²⁹ CHUN WEI CHOO. La Organización Inteligente: El Empleo de la Información para Dar significado, Crear Conocimiento, Tomar Decisiones, México. Oxford

CAPÍTULO 3
CONTROL INTERNO Y MANUAL
DE PROCEDIMIENTOS EN LAS
ORGANIZACIONES.



"La planeación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes". Peter Drucker



CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO DEL CONTROL INTERNO

3.1 Antecedentes y Evolución del Control Interno.

El Control Interno comienza en las funciones de la administración pública, hay indicios de que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores de los estados feudales y haciendas privadas. Dichos controles los efectuaba el auditor, persona competente que escuchaba las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito. El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

La causa principal que dió origen al Control Interno fue la gran empresa. A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades; el desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la



imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones.

Los contadores idearon la comprobación interna para asegurarse contra posibles errores y fraudes. La comprobación interna es el término con lo que se llamaba a lo que es hoy Control Interno, que era conocida como la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procedimientos adoptados; que tienen como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible y práctico, el máximo de protección, control e información verídica. El término de Control Interno reemplazó al de comprobación interna, debido a un cambio conceptual, ya que el contenido del mismo ha sufrido una considerable evolución. El Control Interno ocupa un lugar muy importante, el cual reúne los requerimientos fundamentales de todas las especialidades contables, financieras y administrativas de una entidad. El propósito básico del Control Interno es el de promover la operación eficiente. Está formado por todas las medidas que se toman para suministrar a la administración la seguridad de que todo está funcionando como debe.

Los controles internos se implantan para mantener la entidad en la dirección de sus objetivos y tiene como principal finalidad la protección de los activos contra pérdidas que se deriven de errores intencionales o no intencionales en el proceso de las transacciones y manejo de los activos correspondientes.

En la actualidad, nuestra época se caracteriza por la complejidad creciente de las organizaciones, la cual impone diversos factores que inciden en un cambio vertiginoso.

El creciente desarrollo de tipo económico, proveniente de los grandes avances tecnológicos, dentro del ámbito industrial, comercial y de servicios, ha permitido y favorecido, al mismo tiempo el crecimiento y auge de las



grandes organizaciones o compañías que al cierre de este siglo se transforman en megaempresas que llegan a superar a veces hasta países, desde el punto de vista del valor agregado que producen.

Estos avances de tipo tecnológico, en una primera etapa, muestran una composición o forma distinta de manejar los factores de la producción, provocando una aceleración del proceso productivo. Pero, a posteriori, dan como resultado una mejora o superación a los campos de la organización y administración de esas grandes corporaciones o instituciones económicas, ya que deben reordenarse administrativamente, para adaptarse al nuevo medio en el que tienen que subsistir, por lo que diariamente se requieren de mejores sistemas de planeación y de control, que se apliquen a la gran diversidad de situaciones operativas de las empresas.

El primitivo o antiguo comerciante, como atendía su propio negocio en forma personal, no tenía la necesidad imperiosa de practicar un control sobre las operaciones, ya que él mismo las efectuaba, y si detectaba un error, estaba en perfectas condiciones de localizar cual era su causa u origen. Se puede decir, que el pequeño artesano, y luego el pequeño industrial, trabajaban en forma similar o análoga a lo expresado precedentemente, ya que en una sola persona se agrupaban todas las funciones, ya fuese la adquisición de los insumos, la elaboración o dirección de la producción, la venta y cobranza, o la rudimentaria administración.

Cuando finaliza el siglo XIX , especialmente en la época en que se inicia la gran transformación en la forma de encarar la producción, como consecuencia del creciente desarrollo industrial, comenzó a notarse o percibirse la necesidad de efectuar un control sobre la gestión de los negocios, ya que la evolución en las fases de producción y comercialización se desarrolló en forma más acelerada que en las fases administrativa u



organizativa. Pero con el transcurso del tiempo se le fue dando mayor importancia a éstos dos últimos conceptos y se reconoció la necesidad de regenerar e implantar “sistemas de control”, como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las empresas. Debido a ese desarrollo industrial y económico, los comerciantes o industriales propietarios no pudieron continuar atendiendo en forma personal los problemas productivos, comerciales y administrativos, y se vieron obligados por la propia necesidad a subdividir o delegar funciones dentro de la organización y la respectiva responsabilidad de los hechos operativos o de gestión.

Pero dicha delegación de funciones y responsabilidades no estuvo sola en el proceso, ya que en forma paralela, se debieron establecer sistemas o procedimientos que previeran o aminoraran fraudes o errores, que protegieran el patrimonio, que dieran informaciones coherentes y que permitieran una información adecuada, correcta y eficiente.

Así nace el control como una función gerencial, para asegurar y constatar que los planes y políticas preestablecidas se cumplan tal y como fueron fijados.

De ésta manera el control interno reviste una importancia fundamental para la estructura administrativo-contable de una empresa. Se relaciona con la confiabilidad de su sistema de información interno, con su eficacia y eficiencia operativa y con el riesgo de fraudes.



3.2 Importancia del Control Interno

Hace tiempo que los altos ejecutivos buscan maneras de controlar mejor las empresas que dirigen. Los controles internos se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa y de limitar las sorpresas. Dichos controles permite a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro. Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

Debido a que los controles internos son útiles para la consecución de muchos objetivos importantes, cada vez es mayor la exigencia de disponer de mejores sistemas de control interno y de informes sobre los mismos. El control interno es considerado cada vez más como una solución a numerosos problemas potenciales.

En la época actual, es sumamente importante o, mejor dicho, es necesario que, por un lado, las organizaciones privadas y , por otro lado, las públicas, tengan establecidos Sistemas de Control Interno consistentes idóneos y sólidos, que contribuyan o tiendan a lograr una amplia eficiencia operativa.

“Todas las empresas públicas, privadas y mixtas, ya sean comerciales, industriales o financieras, deben contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catálogo de cuentas eficiente y práctico; además de un sistema de control



interno, para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros.”³⁰

Luego entonces, un buen sistema de control interno es importante desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa, tales como el efectivo en caja, bancos, mercancías y otras cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina, reparto, maquinaria, etc., es decir un sistema eficiente y práctico de control interno dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos, etc.

En términos empresariales, el control tiene como propósito preservar la existencia de cualquier tipo de organización y apoyar su desarrollo. Su debida aplicación a los problemas y factores de riesgo contribuye a reducir o gobernar las consecuencias y repercusiones que de éstos se derivan. La palabra control se emplea usualmente bajo la acepción de “ sustantivo, verbo o adjetivo y se usa para describir un mecanismo físico, un método para realizar una actividad, una etapa de un proceso, un medio para llegar a un fin y en casos extremos un fin en sí mismo”³¹

3.3 Concepto y Definición de Control Interno.

El alcance del Control Interno está dado por todo el ámbito de la empresa, y los problemas que se generan al controlar las actividades que tienen origen en los distintos sectores de la organización, según las tareas que éstos desarrollan.

El método de control existente en las empresas incluye la comparación de una actuación real, con una acción pronosticada, tal como un objetivo, estándar de actuación o regulación previa.

³⁰ Rodríguez Valencia, Joaquín. Control Interno. Un Efectivo Sistema para la Empresa. Pág.202

³¹Lazcano Seres Juan Manuel. El Manejo de las Organizaciones y su Auditoría Interna. Pág. 53



En cada caso o situación, el sistema, método o procedimiento debe prever la posibilidad de practicar un control o análisis de lo que está sucediendo y, en caso de encontrar diferencias, desvíos o errores, poder obtener la explicación lógica de porqué esos hechos ocurrieron y, finalmente, tratar de adoptar las medidas correctivas correspondientes.

Etimológicamente control proviene del francés “controle”³² y significa: comprobación, inspección, regulación, o manual sobre un sistema o proceso, intervención revisión, regulación; según Barry E. Cushing el Control Interno es el proceso de ejercer una influencia directiva o restrictiva sobre las actividades de un objeto, organismo o sistema.

- El control interno lo podemos definir como el conjunto de fundamentos, principios, acciones, instrumentos, sistemas, normas y procedimientos creados por la entidad para asegurar la eficiencia de la gestión, el logro de objetivos y la protección del patrimonio con un grado razonable de seguridad.
- También dentro de su definición se manifiesta facilitar los procesos, funciones y decisiones, minimizar los riesgos y evitar las pérdidas, entre otras válidas categorías y todas a su vez apoyando los esfuerzos para el logro de objetivos de la empresa.
- Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa.
- El control interno puede ser definido como el proceso de verificar las actividades para asegurarse de que se están llevando a cabo como se planearon y así corregir cualquier desviación importante.

³² Real Academia Española



En un sentido amplio, se define como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

La primera categoría se dirige a los objetivos empresariales básicos de una entidad, incluyendo los objetivos de rendimiento y de rentabilidad y la salvaguarda de los recursos. La segunda está relacionada con la elaboración y publicación de estados financieros fiables, incluyendo estados financieros interinos y abreviados, así como la información financiera extraída de dichos estados, como por ejemplo los comunicados sobre resultados, que sean publicados. La tercera concierne al cumplimiento de aquellas leyes y normas a las que está sujeta la entidad. Estas distintas, pero en parte, coincidentes categorías tratan diferentes necesidades y permiten un enfoque dirigido hacia la satisfacción de las necesidades individuales.

El control en las organizaciones es la habilidad para hacer que los eventos se realicen conforme a lo planeado. Es obvio que un buen control se apoya en los cimientos de una planeación sólida, explicó Fulmer (1983).

El control interno se define como un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir objetivos específicos.

Para que un establecimiento tenga éxito es necesario tener el control en los puntos siguientes:

- Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de planes operativos que sean necesarios.
- Definición de políticas como guía de acción y procedimiento para la ejecución de los procesos



A continuación se detalla una recopilación de las definiciones de destacados autores e instituciones nacionales y extranjeras:

- ❖ Instituto Americano de Contadores Públicos Diplomados (IACPD)-1948. Comité de Procedimientos de Auditoría 29.

El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa, para salvaguardia de sus activos (bienes-patrimonio), controlar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operativa y alentar la adhesión a las políticas gerenciales establecidas.

- ❖ Luis V. Manrara Galan, Sistema de Control Interno, Finanzas y Contabilidad, México, 1944.

El Control Interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, mediante el cual la contabilidad controla, hasta donde sea posible, las operaciones principales del negocio, y el trabajo de los empleados se complementa en tal forma que ninguno tenga el control absoluto sobre alguna operación importante, de modo que no puedan existir fraudes ni errores a menos que se confabulen dos o más empleados para realizarlo.

- ❖ Gómez Morfin. El Control Interno de los Negocios. Fondo de Cultura Económica, México, 1969.

El Control Interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescripta.

- ❖ R.F. Mautz. Fundamentos de Auditoría. Ed. Macchi, Buenos Aires. 1964.



El Control Interno es una expresión utilizada para describir todas las medidas tomadas por los propietarios y directores de empresa para dirigir y controlar a los empleados.

- ❖ Instituto Mexicano de Contadores Públicos, “Exámen del Control Interno”, Boletín 5 de la Comisión de Procedimientos de Auditoría, México 1957.

Es un sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. Abarcando las actividades de dirección, financiamiento, promoción, distribución y consumo de una empresa; sus relaciones públicas y privadas y la vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquéllos de quien depende su conversación y crecimiento.

- ❖ Segunda Convención Nacional de Auditores Internos. Auspiciada por el Instituto de Auditores Internos de la República Argentina, Buenos Aires, 1975.

Es el conjunto de reglas, principios o medidas enlazados entre sí, desarrollado dentro de una organización, con procedimientos que garanticen su estructura, un esquema humano adecuado a las labores asignadas y al cumplimiento de los planes de acción, con el objeto de lograr: Razonable protección del patrimonio, cumplimiento de políticas prescritas por la organización, información confiable y eficiente, eficiencia operativa.

Entre los estudios realizados sobre el control interno a partir de sus objetivos y elementos, destacan las siguientes definiciones:

- ❖ El Instituto Mexicano de Auditores Internos (IMAI), establece que los objetivos del control interno consisten en asegurar:
 - La confiabilidad e integridad de la información.
 - El cumplimiento de la políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos.
 - La salvaguarda de los activos.
 - El uso eficiente y económico de los recursos.



- El logro de los objetivos y metas establecidos para las operaciones o programas.

Con las definiciones de control interno mencionadas, se observa mayor proyección y complejidad cuando el elemento a procesar es la información, el indicador de resultados, es la eficacia y el control es el logro de objetivos.

Independiente de las definiciones que se establezcan debe entenderse y aceptarse al control como un recurso dinámico y de gobierno y conceptuarse hoy más que nunca como un aliciente importante para el apalancamiento de ideas e iniciativas entre los integrantes de una organización y no un obstáculo o imposición de la gerencia, como ocurría anteriormente.

3.4 Divisiones o Clasificaciones del Control Interno.

Se designan controles básicos a aquéllos que tienen efecto directo o simultáneo sobre la situación económica patrimonial y financiera de una empresa.

La actividad empresarial busca alcanzar metas u objetivos económicos y para lograrlo debe tender líneas o guías de acción que todos sus colaboradores deben conocer. La implementación de estas guías son las denominadas políticas, las cuales a su vez generan pautas de control interno de carácter administrativo u operativo, ya que sirven a un objetivo de tipo operativo y están llevadas a cabo por sectores ajenos a la contabilidad.

En conclusión el control interno se clasifica en dos áreas principales los controles administrativos y los controles contables:

♣ Controles Administrativos.

Son medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y que no tienen relación directa con la confiabilidad de los registros contables. Ejemplo, es el requisito de que los trabajadores deben ser instruidos en las normas de seguridad y salud de su puesto de trabajo, o la definición de



quienes pueden pasar a determinadas áreas de la empresa. Son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos. Entonces el Control Interno Administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por la entidad.

♣ Controles Contables.

Cuando los objetivos fundamentales son:

- Protección de los activos de la empresa.
- Obtención de la información financiera, veraz, confiable y oportuna.

“El control interno contable comprende el Plan de Organización y los Procedimientos y Registros que se refieren a la protección de los activos de la empresa y consecuentemente a la confiabilidad de los registros financieros que están diseñados para suministrar seguridad razonable de que”:³³

- Las operaciones se registran: Para permitir la preparación de Estados Financieros de conformidad con las normas de información financiera, o cualquier otro criterio aplicable. Para mantener datos relativos a la custodia de los activos.
- El acceso a los activos solamente se permitirá de acuerdo con autorizaciones de la administración de la empresa.

Los datos registrados relativos a la custodia de los activos, son comparados con los activos existentes durante intervalos razonables, tomándose las medidas pertinentes y apropiadas con respecto a cualquier diferencia.

³³Lázaro Víctor. Sistemas y Procedimientos: Un manual para los negocios y la industria. Pág. 182.

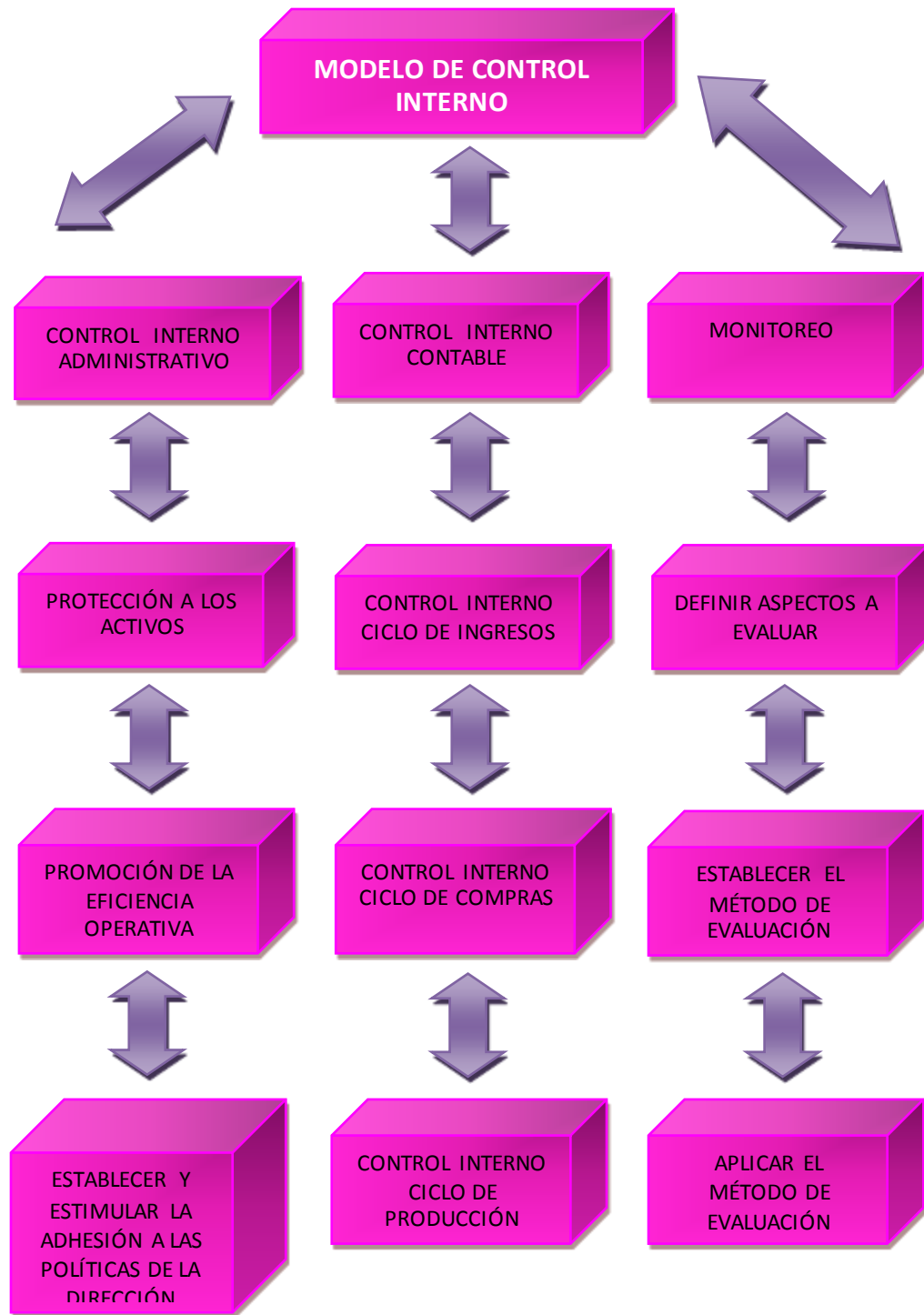


FIGURA 1. MODELO DE CONTROL INTERNO EN LAS ORGANIZACIONES.



3.5 Objetivos del Control Interno.

Es importante conocer los objetivos, los fines o la misión que cumple sobre la tierra cualquier ser, actividad, cosa o concepto, pues sin tener el absoluto conocimiento de ellos no se les puede analizar, estudiar o comprender.

“El objetivo de un Sistema de Control Interno es promover una razonable seguridad (ya que ésta no puede ser absoluta o total), de que el patrimonio esté resguardado contra posibles pérdidas o disminuciones originadas por los usos y disposiciones no autorizadas, y que las operaciones y transacciones estén debidamente autorizadas y adecuadas o apropiadamente registradas, a fin de permitir o asegurar:”³⁴

- La preparación de los estados contables, de acuerdo a normas contables.
- Reportes o informes de gestión de calidad aceptable.

➤ Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.

La contabilidad capta las operaciones, las procesa y produce información financiera necesaria para que los usuarios tomen decisiones.

Esta información tendrá utilidad si su contenido es confiable y si es presentada a los usuarios con la debida oportunidad. Será confiable si la organización cuenta con un sistema que permita su estabilidad, objetividad y verificabilidad.

Si se cuenta con un apropiado sistema de información financiera se ofrecerá mayor protección a los recursos de la empresa a fin de evitar sustracciones y demás peligros que puedan amenazarlos.

³⁴ Lázaro Víctor. Sistemas y Procedimientos: Un manual para los Negocios y la Industria. Pág. 84



➤ Efectividad y Eficiencia de las operaciones.

Se debe tener la seguridad de que las actividades se cumplan cabalmente con un mínimo de esfuerzo y utilización de recursos y un máximo de utilidad de acuerdo con las autorizaciones generales especificadas por la administración.

➤ Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Toda acción que se emprenda por parte de la dirección de la organización, Debe estar enmarcada dentro de las disposiciones legales del país y debe obedecer al cumplimiento de toda la normatividad que le sea aplicable al ente. Este objetivo incluye las políticas que emita la alta administración, las cuales deben ser suficientemente conocidas por todos los integrantes de la organización para que puedan adherirse a ellas como propias y así lograr el éxito de la misión que ésta se propone

El Control interno persigue entre otros los siguientes objetivos:

- ✚ La consecución de un balance de las diferentes actividades de un ente, organización o empresa.
- ✚ Obtener la conformidad, seguridad o tranquilidad de que los niveles inferiores de la organización cumplen con las directrices provenientes de las gerencias superiores o de la dirección superior.
- ✚ Determinar ineficiencias y errores de: Sistemas, operaciones y humanos.
- ✚ Determinar mejores normas, métodos, instrucciones, procedimientos y sistemas.
- ✚ Crear mejores sistemas o métodos de control y/o reforzar los existentes.
- ✚ Generar operaciones más eficientes, seguras y veloces.
- ✚ Determinar y evaluar la mejor utilización de recursos humanos, físicos y tecnológicos.
- ✚ Evaluar la efectividad de una gestión, actuación o tarea.



- ✚ Lograr que los datos informativos se presenten exactos y oportunos.
- ✚ Salvaguardar y custodiar los bienes, valores o patrimonio.
- ✚ Acrecentar la eficiencia operatoria y facilitar que las normas, los procedimientos y los sistemas dictados se cumplan.
- ✚ Comprobar la exactitud y veracidad de los datos suministrados por la contabilidad.
- ✚ Prevenir robos, fraudes y desfalcos, y, en el caso en que ocurran, que exista la posibilidad de descubrirlos y poder cuantificarlos.

3.6 Componentes del Control Interno.

Dentro del marco integrado se identifican cinco elementos del control interno que se relacionan entre sí. Se derivan de la manera en que la dirección dirija la empresa y están integrados en el proceso de dirección. Estos componentes interrelacionados sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz, ayudando así a que la empresa dirija de mejor forma sus objetivos y ayuden a integrar a todo el personal en el proceso. Aunque los componentes son aplicables a todas las empresas, las pequeñas y medianas pueden implantarlos de forma distinta que las grandes. Aunque sus sistemas de control pueden ser menos formales estructurados, son una pequeña empresa también puede tener un control interno eficaz. Los componentes son los siguientes:

- ❖ Ambiente de Control
- ❖ Evaluación de Riesgos.
- ❖ Actividades de Control.
- ❖ Información y Comunicación.
- ❖ Supervisión o Monitoreo.

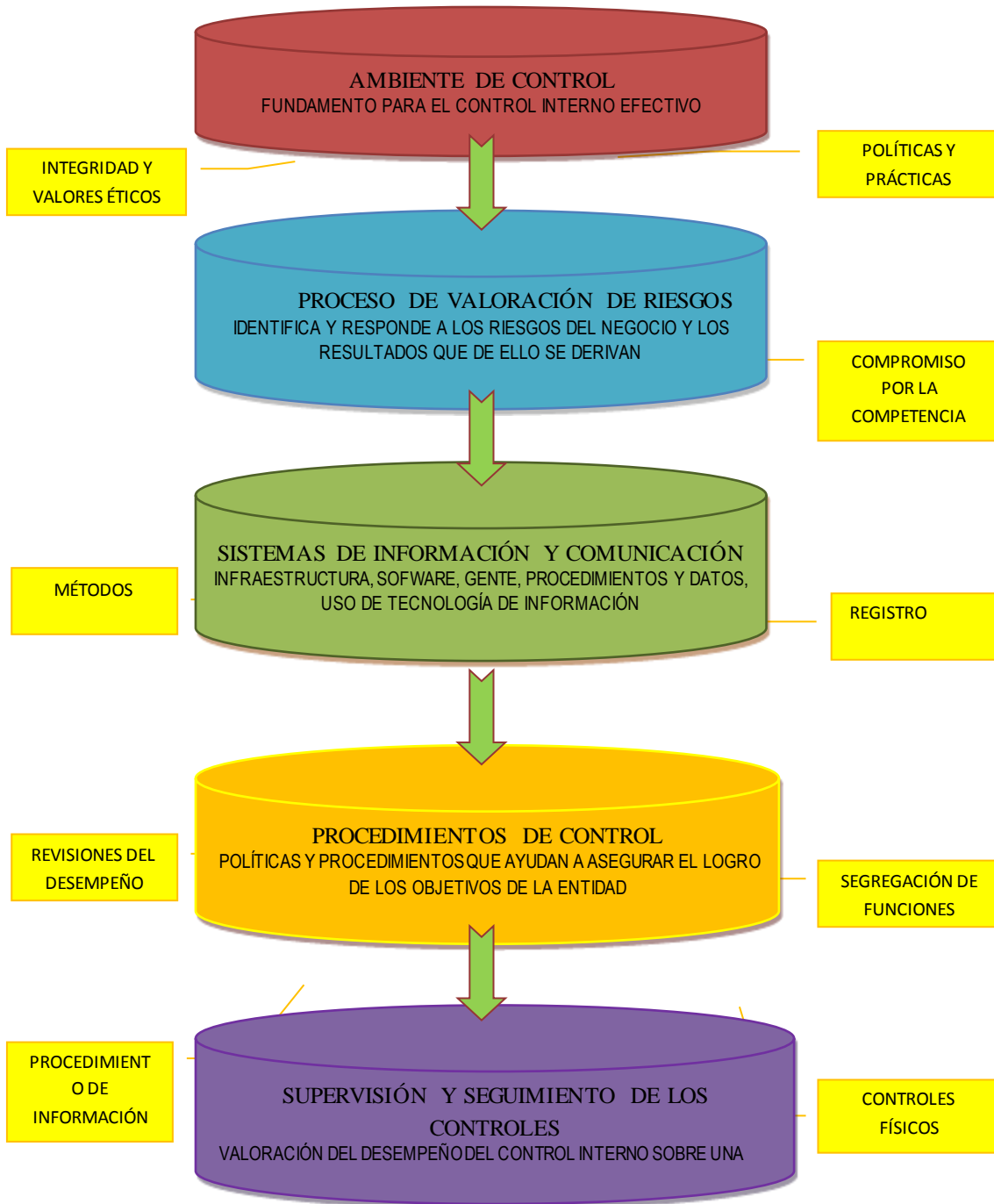


Figura 1. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

Representación gráfica de los cinco elementos que deben actuar en forma conjunta para que se pueda generar un efectivo control interno en las empresas.



- ❖ **Entorno de control.** El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos Individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en que trabaja. Los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo. El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la concientización de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona el consejo de administración.
- ❖ **Evaluación de los riesgos.** Consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. La entidad debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas y así funcione de forma coordinada.
- ❖ **Actividades de control.** Deben establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo de forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen con respecto a la consecución de los objetivos de la entidad.
- ❖ **Información y Comunicación.** Hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de



forma adecuada. Los empleados tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás, así mismo tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

- ❖ **Supervisión.** Todo proceso ha de ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno. De ésta forma, el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

Los sistemas de Control Interno no son, ni deben ser, iguales en todos los casos. Las entidades y sus necesidades de control interno varían mucho dependiendo del sector en el que operen, su tamaño, su cultura o su filosofía de gestión. Así pues, aunque todas las entidades necesitan cada uno de los componentes para lograr mantener el control sobre sus actividades, el sistema de control interno de una entidad suele asemejarse muy poco al de otra. Por lo tanto, el control interno no es un proceso en serie, en el que un componente influye exclusivamente en el siguiente, sino un proceso interactivo multidireccional, en el que prácticamente cualquier componente puede influir, y de hecho influye, en otro.

Luego del análisis de cada uno de los componentes, se puede sintetizar que están vinculados entre sí:

- Generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.
- Son influidos o influyen en los métodos y estilos de dirección aplicables en las empresas e inciden directamente en el sistema de gestión, teniendo como premisa que el hombre es el activo más importante de toda la organización y necesita tener una participación más activa en el



proceso de dirección y sentirse parte integrante del Sistema de Control Interno que se aplique.

- Están entrelazados con las actividades operativas de la entidad coadyuvando a la eficiencia y eficacia de las mismas.
- Permiten mantener el control sobre las actividades.
- Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse. Por consiguiente, estos componentes también son criterios para determinar si el control interno es eficaz.
- Marcan una diferencia con el enfoque tradicional de control interno dirigido al área financiera.
- Coadyuvan al cumplimiento de los objetivos organizacionales en sentido general.

“En conclusión, el nuevo enfoque de control interno puede verse un poco riguroso, pero por su actualidad, puede ser asimilado, de forma provechosa por la economía de las entidades. Sus cinco componentes son nuevos elementos que se aportan al sistema, se integran entre sí y se implementan de forma interrelacionada, influenciados por el estilo de dirección. Sirven para determinar si el sistema es eficaz. Marcan una diferencia con el enfoque tradicional de control interno dirigido al área financiera. Dichos componentes se enmarcan en el sistema de gestión. Permiten prever los riesgos y tomar las medidas pertinentes para minimizar o eliminar su impacto en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.”³⁵

³⁵Mc Graw Hill. El Manejo de las Organizaciones y su auditoría interna. Pág. 56, 4



3.7 Características de un Sistema Sólido de Control Interno en la Organización.

La mayoría de los estados se esfuerzan por tener una participación significativa en una organización que sea capaz de controlar e influir en las decisiones de gestión. El Estado otorga mandato en una autoridad pública para gestionar la empresa en el mejor interés del público. A fin de garantizar la posibilidad de que sus objetivos serán alcanzados, la administración puede establecer políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales. Esto constituye un sistema de control interno y tiene características específicas:

❖ Orientado a Objetivos.

El sistema de control interno debe ayudar a la organización en conseguir de sus objetivos. La tarea principal de las empresas públicas es proveer servicios básicos a los ciudadanos. El sistema de control interno debe ayudar a asegurar todas las acciones necesarias para que estén conformes a las directrices de gestión, las leyes aplicables y las políticas para el logro de objetivos de la organización.

❖ Facilitar el flujo de información.

Los sistemas de información generan informes que contienen información financiera operativa y relacionada con el cumplimiento que hace posible ejecutar y controlar una organización.

❖ Separación de Funciones.

La separación de funciones es esencial para el control interno. La empresa pública debe asegurar que los derechos y responsabilidades en la autorización, procesamiento, registro y revisión de las transacciones y eventos estén separados entre las personas para reducir el riesgo de error o fraude.



❖ Documentación completa.

La documentación es un elemento integral para efectuar el control interno. La empresa pública debe mantener registros completos, precisos y adecuados que puedan ser fácilmente recuperados para su análisis. Los eventos o transacciones importantes (y la información relacionada) se puede seguir desde su inicio, mientras un proceso está en marcha y después de completarse.

❖ Orientado al Futuro.

Un sistema variable de control interno debe ayudar a la organización a planificar para el futuro. La empresa pública tiene enormes activos y fondos que se utilizan para estimular el desarrollo económico para la sustentabilidad futura del estado. El sistema debe garantizar la salvaguardia de los activos y los fondos de un uso indebido o pérdida o fraude y garantizar que los pasivos sean identificados y gestionados.

❖ Fiabilidad y Confianza.

“Un sistema sólido de control interno garantiza que sólo personal competente y confiable tienen autoridad y responsabilidad. Los empleados deben ser alentados a seguir la política de la empresa y trabajar hacia el logro de la eficiencia operacional y objetivos de la empresa. La empresa pública debe llevar a cabo la evaluación del desempeño regular y capacitación de sus empleados para lograr los mejores resultados.”³⁶



Figura 2. Características del Control Interno.

³⁶Rodríguez Valencia Joaquín. Control Interno. Un Efectivo Sistema para la Empresa. Pág.202.



Las características del entorno de control en Grupo Bimbo, S.A. de C.V. la cultura y los principios están perfectamente alineados, ya que como primer punto tienen claros sus valores y se considera a la persona como la esencia y parte primordial en la empresa, y la raíz principal de la filosofía en la compañía ya que sin estos actores principales, no se tendrían los resultados en la operación, no se cumplirían los planes, proyectos y metas, de ahí parte a que se fije la visión cada 5 años y de esta forma se forjen objetivos y metas para que mediante el trabajo diario de cada uno de los colaboradores se cumplan. Partiendo de estos puntos el Consejo de Administración cuenta con las herramientas necesarias para analizar, estudiar y comprender cada actividad y poder tener la supervisión adecuada dentro del esquema de control y evaluar su efectividad, ya que no solo nos dicen lo que hay que hacer sino como hay que hacerlo, estableciendo políticas y procedimientos previamente elaborados y enfocados al buen funcionamiento de la Cía., previniendo de esa manera diferencias, desvíos o errores obteniendo una explicación lógica del porqué de los hechos y adoptar las medidas correctivas correspondientes.

Se puede decir que dentro de Grupo Bimbo, la estructura organizativa está bien definida y dentro del marco integrado existen elementos del control interno que se relacionan entre sí, sirven como criterios para determinar si el sistema es eficaz, ayudando así a que la empresa dirija de mejor forma sus objetivos y ayuden a integrar al personal en el proceso generando un Ambiente de Control con valores éticos y profesionalidad, asignando responsabilidades, así como también la empresa conoce y aborda los riesgos con los que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas y así funcione de forma coordinada, gracias a esta estructura se establecen políticas y procedimientos los cuales nos ayudan a conseguir una seguridad



razonable de que se llevan a cabo de forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen con respecto a la consecución de los objetivos de la entidad, y con ello se logra que el compromiso con la competencia sea siempre el mejor ya que siempre se busca estar un paso adelante y con esto poder estar vigentes en el mercado que es lo que se necesita hoy en día.

Dentro de la Cía. Hay una buena organización y esto permite que en caso de haber movimientos estructurales, sea fácil cubrir estos lugares ya que debe de existir preparación día a día para enfrentar todo tipo de contingencias y debido a esto selecciona a un sucesor no debe ser tarea complicada. También dentro de esta Cía. existe la asignación de autoridad y responsabilidad y con esto se busca la mejor toma de decisiones para todo tipo de escenarios que se pueden presentar ya sea tanto internamente como con el mundo en general.

En Grupo Bimbo,S.A. de C.V. existen los mecanismos necesarios para poder hacer frente a cambios y poder adaptarse a estos de una manera fácil y de esta manera obtener las mejoras planeadas previas a los cambios, aunque cabe mencionar que los cambios no siempre son programados pero aun así se está preparado para cualquier contingencia de este tipo.





3.8 Limitaciones de un Sistema de Control Interno.

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

- El requisito usual de que un control establecido sea costo- beneficio;
- La dirección de la mayoría de los controles hacia el tipo de transacciones repetitivas en lugar de excepcionales;
- El error humano debido a descuidos y fatiga;
- La potencialidad de una colusión que pueda evadir los controles que dependen de la segregación de funciones.

No obstante, existen varios factores que influyen colectivamente en reforzar el concepto de seguridad razonable. La historia de los fraudes cuenta con importantes antecedentes derivados de hechos de colusión. De allí la importancia de establecer funciones totalmente independientes de los sectores operativos con el propósito de verificar el efectivo cumplimiento de los controles establecidos, como ser los departamentos de auditoría interna.



3.9 Marco Teórico del Manual de Procedimientos.

El uso de los manuales, de que se tenga registro, data de los años de la segunda guerra mundial, en virtud de que en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante los manuales como se instruía a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en campaña.

“Los primeros intentos de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándums, instrucciones internas, etc. Mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo; ciertamente estos intentos carecían de un perfil técnico, pero establecieron la base para los manuales administrativos y conforme existía la necesidad de personal capacitado se dio lugar a que se formularan manuales detallados”³⁷

Una de las estrategias para el desarrollo de un organismo social lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales. Es asimismo contar y/o elaborar dentro de la empresa una guía sobre la actuación individual o por funciones, como consecuencia de intentar un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo.

Es por lo anterior que se considera necesario que uno de los proyectos inmediatos que se deben emprender en la empresa, es la preparación de un manual de organización que contenga información sobre el conjunto de operaciones o etapas en forma cronológica que permita dar a conocer o

³⁷ Rodríguez Valencia Joaquín. ¿Cómo Elaborar y Usar Manuales Administrativos? Ed. Thomson. Pág.54



aclarar los objetivos, las políticas a seguir, estructura y funciones, las técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo propio de las funciones de toda empresa.

“El manual de procedimientos describe claramente las etapas o pasos que deben cumplirse para ejecutar una función, cuales son los soportes documentales y qué autorización requiere”.³⁸

“El manual de procedimientos es útil porque permite conocer el funcionamiento interno de las dependencias en lo que se refiere a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución”³⁹

Con el transcurso de los años los manuales se adoptaron para ser más técnicos, claros, concisos y prácticos y comenzaron a aplicarse a diversas funciones operacionales (producción, ventas, finanzas, mercadotecnia, etc.) de las empresas.

❖ CONCEPTO DE MANUAL

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente un instrumento de comunicación.

Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quién los realizará, que actividades han de

³⁸ Ruseñas, Rubén Oscar. Manual del Control Interno. Primera edición. Pág. 146

³⁹ Quiroga Leas, Gustavo. Organización y Métodos en la Administración Pública. Segunda Edición. Pág. 187



desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas.

El manual de procedimientos es un instrumento de información en el que se consignan en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para realización de las funciones de una o varias entidades.

Se considera al Manual de Procedimientos como el instrumento que establece los mecanismos esenciales para el desempeño organizacional de las unidades administrativas. En él se definen las actividades necesarias que deben desarrollar los órganos de línea, su intervención en las diferentes etapas del proceso, sus responsabilidades y formas de participación; finalmente proporciona información básica para orientar al personal respecto a la dinámica funcional de la organización.

Es por ello, que se considera también como un instrumento imprescindible para guiar y conducir en forma ordenada el desarrollo de las actividades, evitando la duplicidad de esfuerzos, todo ello con la finalidad de optimizar el aprovechamiento de los recursos y agilizar los trámites que realiza el usuario, con relación a los servicios que se le proporcionan.

En este sentido, se pretende que la estructuración adecuada del manual, refleje fielmente las actividades específicas que se llevan a cabo, así como los medios utilizados para la consecución de los fines, facilitando al mismo tiempo, la ejecución, seguimiento y evaluación del desempeño organizacional. Éste debe constituirse en un instrumento ágil que apoye el proceso de actualización y mejora, mediante la simplificación de los procedimientos que permitan el desempeño adecuado y eficiente de las funciones asignadas.



Enseguida se mencionan diversos conceptos de Manual:

- ♣ Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.
- ♣ El manual de procedimientos es un instrumento de información en el que se consignan en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para realización de las funciones de una o varias entidades.
- ♣ Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización.

Algunos de los principales autores definen lo siguiente referente a los manuales:

Agustín Reyes Ponce: El concepto de un Manual es empírico, variable y fácil de comprender, significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de manera fácil de manejar 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.

A mi pensar, el autor no deja claro la definición de manuales, porque sólo presenta una orientación para la ejecución, pero no explica la causa y el objetivo que se pretende con el manual.

Graham Kellog:” El Manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña



responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.”⁴⁰

Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quién los realiza, que actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas.

El autor expone un concepto muy claro, ya que hace su aporte exponiendo por escrito los procedimientos en la ejecución de las labores, siendo estos los esenciales para el manejo eficiente de cualquier organización, por lo que al obtener una técnica por escrito de los pasos a seguir en cualquier tipo de trabajo, se obtiene también menos pérdida de trabajo, ofreciendo así servicios competitivos.

Terry G.R.: “Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”⁴¹

Rodríguez Valencia, Joaquín: Argumenta que la administración ha desarrollado un gran número de técnicas que coadyuvan a lograr una adecuada sistematización, tanto del nivel estratégico, el administrativo y el operativo. Una de ellas son los manuales administrativos, los cuales son considerados instrumentos de comunicación que indican las actividades a ser cumplidas por los empleados y la forma en que éstas deberán ser realizadas. Define un Manual administrativo como un instrumento de control

⁴⁰ Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Editorial Limusa. Pág.57

⁴¹ Ibidem pag.55



sobre la actuación del personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida de la estructura organizacional de la empresa”.

Este autor también considera que el empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y la política, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para que el que está trabajando pueda dársele de una manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales. Asimismo comenta que los manuales administrativos deben reservarse para información de carácter estable, referida a la estructura funcional, aspectos técnicos, etc.

Franklin, Benjamín : Considera que el “ Manual es un documento que sirve como medio de comunicación y coordinación que permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de la organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas”.⁴²

El autor se refiere que cada individuo se apegue a sus actividades y las documente por medio de manuales y procedimientos, donde se especifique detalladamente lo que se debe hacer, cómo y quién deber ejecutarlo.

Álvarez Torres Martín: “Argumenta que un Manual de Procedimientos es donde se documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización”.⁴³

⁴² Franklin, Benjamín. Organización y Métodos. Un Enfoque Competitivo. Editorial Mc Graw Hill.2002

⁴³ Álvarez Torres, Martín. Manual para Elaborar Políticas y Procedimientos. 9ª reimpresión. Editorial Panorama.2002



Continolo G. lo conceptualiza como, una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para que en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.

Analizando los conceptos anteriores, se puede concluir que un Manual de Procedimientos es un instrumento que apoya a la organización formal en la sistematización de sus actividades y es considerado como medio de comunicación eficaz para transmitir conocimientos y experiencias.

En esencia los manuales administrativos representan un medio de comunicación escrita que contiene lo más primordial y básico de las políticas, procedimientos, organización e historia de las organizaciones, lo cual se presenta en forma práctica, sencilla y breve. Sirve para orientar, coordinar, instruir y normalizar. Finalmente, son instrumento de planeación, que nos ayuda a cumplir los objetivos de la organización en una forma sistemática.

❖ **OBJETIVOS DE LOS MANUALES.**

Los manuales tienen como objetivo principal:

- ♣ Determinar las actividades que se deben realizar dentro de la empresa para la consecución de los objetivos para los cuales fue creada y a su vez detectar cuales se requieren implementar, modificar o desechar tomando como base de análisis las actividades de los puestos creados para la consecución de dicho objetivo.
- ♣ Definir si es que no existe la estructura organizacional de la empresa de acuerdo a los puestos existentes y/o en su caso validar la importancia estructural del puesto para definir de manera eficiente la estructura organizacional pertinente a fin de mejorar la productividad y reducir cargas financieras para la empresa.



- ♣ Validar de acuerdo a las actividades realizadas por el personal si el puesto justifica su existencia dentro de la estructura organizacional, si está correctamente definido en cuanto a cargas de trabajo, especialización y responsabilidad.
- ♣ Mejorar la productividad de la Empresa mediante el análisis de la forma en que se realizan las operaciones (tareas o autorizaciones), tiempos y movimientos, necesidades de capacitación o desarrollo de habilidades, buscando en todo momento la eficiencia y/o modificación de las actividades del puesto para la consecución de mejorar la productividad.
- ♣ Tener una guía para la inducción de nuevo personal al puesto en cuanto a las obligaciones y actividades a realizar. Así como permitir que se pueda evaluar la productividad y efectividad del empleado en el puesto (Valuación de Desempeño y presupuesto de Sueldos) y facilitar las Auditorías Operativas para detectar desviaciones en cuanto al desarrollo de las actividades de manera fácil y expedita.
- ♣ Poder definir el perfil de personal (descripción de puesto y necesidades de capacitación o desarrollo de habilidades) que se requiere para el desarrollo de las actividades del puesto y facilitar la búsqueda de candidatos internos y/o externos para ocupar el puesto (reclutamiento y selección de personal).
- ♣ Poder evaluar el valor (salario) de las actividades realizadas en el mercado abierto y mantener dentro de parámetros competitivos a la Empresa.

❖ **VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.**

Los manuales administrativos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de estos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera le restan importancia.



VENTAJAS.

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y sus propios papeles y relaciones pendientes.
- Facilita el estudio de los problemas de la organización.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evita conflictos jurisdiccionales.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Conserva un profundo grado de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- Sirve como guía para el adiestramiento de nuevo personal.
- Facilita las labores de las auditorías.
- Controla los procedimientos de manera ordenada según los puestos de responsabilidad facilitando la reingeniería de los procesos.
- Establecer un sistema de información o detectar irregularidades en el ya existente para poder modificarlo.
- Controlar el cumplimiento de las labores y evitar que sean modificadas.
- Determinar responsabilidades en base a capacidades personales y grupales de manera que cada uno use sus fortalezas en beneficio de la empresa y sus debilidades sean minimizadas y corregidas.



- Incrementar la eficiencia de los empleados indicándoles lo que deben hacer y cómo hacerlo.

DESVENTAJAS.

Las desventajas de elaborar manuales administrativos son cinco: cuestan recursos humanos, monetarios y materiales, no contienen información suficiente, no se revisan periódicamente, se pierde la iniciativa y no se utilizan.

- ♣ **Cuestan recursos humanos, monetarios y materiales.** Al momento que se decide elaborar algún tipo de manual administrativo se tiene que tomar en cuenta los costos que implica su producción, es decir, las personas que lo van a diseñar, el dinero que va a costar, así como el tiempo; esto muchas veces dificulta su elaboración y se desiste.
- ♣ **No contiene información suficiente.** Cuando ya se cuenta con algún manual administrativo es necesario tomar en cuenta que no sea muy reducido en la información, ni muy amplio, porque ocasiona que no se integre toda la información, lo cual provoca confusión o si contiene mucha información dificulta su entendimiento y operación.
- ♣ **No se revisan periódicamente.** La actualización de los manuales es costosa y requiere tiempo, por eso muchas veces no se actualizan, y al paso del tiempo ya no son útiles porque la información que contienen es obsoleta.
- ♣ **Se pierde la iniciativa.** El contenido de los manuales administrativos es específico, lo que puede ocasionar que el empleado pierda su capacidad personal para llevar a cabo alguna acción, tomando en cuenta que incluye sólo aspectos formales y no informales.



- ♣ **No se utilizan.** Contrario al punto anterior, los empleados por no perder esa acción innata de hacer a su manera las actividades, mandarse por sí solos, romper reglas, no interesarse o no tener conocimiento de la empresa, simplemente los dejan de lado y no los consultan. También otro factor es el temor a utilizarlos, por lo estricto que pueden llegar a ser.

En síntesis se consideran las siguientes desventajas:

- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Existe un costo en su redacción y confección que, indudablemente, debe afrontarse.
- Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido trae como consecuencia su poca utilidad.
- No incorporan los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe pero no es reconocida en los manuales.
- Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo, y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Resulta difícil definir el nivel óptimo de síntesis o de detalle a efectos de que sean útiles y suficientemente flexibles.
- Su utilidad se ve limitada o es nula cuando la organización se compone de un número reducido de personas, y por lo tanto, la comunicación es muy fluida y el volumen de las tareas reducido. Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.⁴⁴

⁴⁴ Gómez Ceja, Guillermo. Sistemas Administrativos Análisis y Diseño. Mac Graw Hill. Interamericana Editores. 1ª Edición.



❖ **IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.**

La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.

El camino o dirección en términos de objetivos, metas, logros, etc., que una institución desee seguir siempre será determinante para el cumplimiento de los mismos. Aunque es importante el planteamiento y desarrollo de todos estos puntos de una forma clara y específica, no cumplirán su objetivo si el personal no realiza su trabajo en base a estos y con la finalidad de respetarlos y cumplirlos. La importancia de un manual de procedimientos radica precisamente es esto, en la idea de plasmar toda la información referente a dónde está y donde quiere dirigir la organización sus productos o servicios.

Todo esto representado en forma de diagramas, roles y responsabilidades, procedimientos, instrucciones de uso de maquinaria o equipo y todos los reglamentos, métodos, etc., que permiten que la empresa pueda subsistir y cumplir con su misión.

El que el personal de una empresa conozca el fin por el que está trabajando es determinante para el éxito y cumplimiento de sus objetivos. Si la organización no conoce como su trabajo repercute en el producto o servicio final es difícil que se comprometa en realizar sus labores individuales y no solo eso, pueden existir personas comprometidas pero que estén realizando incorrectamente sus actividades por la falta de información y es ahí en donde radica la importancia de un documento de este tipo que construya una base



para el análisis del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, y procedimientos.

❖ **CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES.**

Existen diferentes tipos de manuales, que satisfacen diferentes tipos de necesidades, puede clasificarse a los manuales como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

Dentro de algunas clasificaciones describimos lo siguiente:

Manual de Organización.-Es la versión detallada por escrito de la organización formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad, responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen su estructura.

Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad; las funciones y actividades de los órganos de la empresa.

Generalmente contienen gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas del límite de autoridad, entre otros.

También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.

Comúnmente se hace la división de los encabezados de éstos manuales en atención a la función general, a las obligaciones y conjunto de relaciones con los demás.

Manual de Políticas.- Es un documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración superior. El manual de políticas



contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones.

“Políticas no es otra cosa que una actitud de la dirección del cómo deben conducirse las operaciones bajo su jurisdicción. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal directivo pueda obrar para balancear las actitudes y objetivos de la gerencia general según convenga a las condiciones locales”.⁴⁵

Este manual comprende los lineamientos que sirven de marco de referencia a la organización. Además incluyen toda la información referente a la organización (antecedentes, estructura orgánica, funciones, organigramas, etc.) También incluyen descripciones de cargos y constituyen un instrumento técnico que incorpora información importante sobre el uso de recursos materiales y tecnológicos para el desarrollo de los procedimientos, las actividades y las tareas diarias.

Manual de Procedimientos y Normas.- Es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en relación de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Instrumento administrativo básico para coordinación, dirección y control administrativo, que facilita la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización. El manual de procedimientos y normas describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución.

⁴⁵Lázaro Víctor. Sistemas y Procedimientos “Un Manual para los Negocios y la Industria”. 2a edición. Editorial Diana. Pág. 327



Los manuales de procedimientos, también llamados manuales de operación, de prácticas, de instrucción sobre el trabajo, estándar, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

Manual de Bienvenida.-Estos manuales generalmente tienen una breve historia de la empresa, desde su fundación hasta su realidad, incluyendo además la misión, la visión y el objetivo de la misma. Generalmente incluyen una copia del Reglamento interior de Trabajo para que conozca sus derechos y obligaciones.

Manual de Contenido múltiple.- El manual de contenidos múltiples reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.

Manual de Calidad.- “Define un manual de calidad como un documento que enuncia la política de la calidad y que describe el sistema de calidad de una organización. Este manual puede estar relacionado con las actividades totales de una organización o con una parte seleccionada de estas”⁴⁶.

Es importante que los requisitos y el contenido del sistema de la calidad y del manual de la calidad se estructuren de acuerdo con la norma que se intenta satisfacer. Esta norma suministra los lineamientos para desarrollar dichos manuales de calidad.

⁴⁶ Gómez Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Octava edición. Ed. McGraw Hill



❖ **TÉCNICAS EN LA ELABORACIÓN DE LOS MANUALES.**

Es muy importante que, al elaborar un manual, este satisfaga las necesidades de los usuarios así como también justifique el dinero y tiempo invertidos en su elaboración, por eso es necesario planearlo.

A continuación se mencionan 5 técnicas para la elaboración de los manuales, los cuales son descritos a continuación.

♣ **Delimitación del procedimiento.**

Una vez contestadas las preguntas: ¿cuál es el procedimiento que se va a analizar?, ¿dónde se inicia? Y ¿dónde termina? Se podrá fijar el objetivo del estudio, éste servirá de guía para la investigación, el análisis y la propuesta del procedimiento en estudio.

♣ **Recolección de la información.**

Consiste en recabar documentos y datos que permitan conocer los procesos tal y como operan en el momento. Para ello será necesario acudir a diversas fuentes, entre las que destacan los archivos documentales (en los que se localizan las bases jurídico-administrativas que rigen el funcionamiento), los funcionarios (quienes pueden aportar información adicional para el análisis y diseño de procedimientos), y las áreas de trabajo (que sirven para tener la visión de las condiciones en que operan los procedimientos).

Las técnicas que generalmente se utilizan son: a) investigación documental, b) entrevista directa y c) observación de campo.

♣ **Análisis de la información y diseño del procedimiento.**

Esta etapa consiste en estudiar cada uno de los elementos de información recopilados con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa. Es decir, saber cómo se están realizando los procedimientos.



Para analizar la información recabada, es conveniente responder: ¿qué trabajo se hace?, ¿quiénes lo hacen?, ¿cómo se hace?, ¿dónde y porqué se hace?

♣ **Procedimiento.**

Una vez que todas las actividades se han sometido a un análisis, y se considera que es necesario mejorar o rediseñar un procedimiento, se debe utilizar la técnica de los cinco puntos que se presenta a continuación:

Eliminar.- Quitar todo lo que sea absolutamente innecesario. Cualquier operación, paso o detalle que no sea indispensable, debe ser eliminada.

Combinar.- Si no se puede eliminar algo, entonces se debe de combinar algún paso del procedimiento con otro, con el objetivo de simplificar el trámite.

Cambiar.- Algunos procedimientos pueden simplificarse cambiando la secuencia de las operaciones, el lugar, o sustituyendo a la persona que realiza determinada actividad.

Mejorar.- Algunas veces es imposible eliminar, combinar o incluso cambiar, en estas circunstancias el resultado más práctico se logra mejorando el procedimiento. Para ello se debe rediseñar, haciendo alguna mejoría al equipo empleado o también encontrando un mejor método.

Mantener.- Aquéllas actividades que se hayan logrado en el transcurso de estos cuatro pasos, se pueden mantener.

- Verificar los puntos o asuntos que serán abordados: En este punto se **especifica** en si los asuntos o puntos de mayor relevancia que debe contar el manual.
- Detallar cada uno de los asuntos: En esta parte permite recopilar los datos sobre los asuntos que se va a tratar mediante el hecho de observar



cómo se realiza el trabajo aclarando la forma en que el servicio es realizado.

- Elaborar una forma de servicio que deberá ser incluida en el manual: Ésta última técnica deberá explicar el porqué, el cómo, quien lo hace, para qué deberá ser redactado en forma clara y sencilla.

❖ **CONTENIDO Y ESTRUCTURA DEL MANUAL.**

Los manuales deben tener una estructura definida con el fin de poder ser evaluados o consultados por todos aquéllos que tengan injerencia sobre ellos, como pueden ser los empleados y directivos de una manera uniforme y consistente a fin de evitar confusiones en cuanto a su interpretación.

Los elementos que integran al Manual deben contener lo siguiente:

- ♣ Portada
- ♣ Índice
- ♣ Introducción
- ♣ Objetivo del Manual
- ♣ Marco Jurídico
- ♣ Denominación del Procedimiento
- ♣ Propósito
- ♣ Alcance
- ♣ Políticas de operación, normas y lineamientos
- ♣ Descripción del Procedimiento
- ♣ Diagrama de flujo
- ♣ Documentos de referencia
- ♣ Registros
- ♣ Glosario
- ♣ Anexos



“Su estructura comprende tres partes primordiales que son:

- **Encabezamiento.**- Este debe tener la siguiente información:
 - Nombre de la empresa u organización.
 - Departamento, sección o dependencia en las cuales se llevan a cabo los procedimientos descritos. Título bastante bueno, pero que de idea clara y precisa de su contenido.
 - Índice o tabla de contenido de un criterio de relación de los elementos que contiene el manual.

- **Cuerpo.**- El cuerpo del manual debe contener la siguiente información :
 - Descripción de cada uno de los términos o actividades que conforman el procedimiento, con indicaciones de cómo y cuándo desarrollar las actividades.

- **Glosario de términos.**- Al final del manual se debe incluir los siguientes datos:
 - Anexos o apéndices como complementos explicativos de aquéllos aspectos del manual que lo ameriten.
 - Fecha de emisión del procedimiento para determinar su vigencia.
 - Nombre de la entidad responsable de la elaboración del manual y su contenido.”⁴⁷

⁴⁷González Humberto <http://www.manual de procedimientos administrativos. MPD/02w w w google.com>



3.10 Concepto de Procedimiento.

La palabra procedimiento se relaciona con el verbo proceder, que significa actuar, desarrollar o realizar, en este sentido, consiste en seguir ciertos pasos predefinidos para desarrollar una labor de manera eficaz.

Un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias basándose en la seguridad de que los resultados buscados se obtendrán si se procede de la manera indicada.

“Los procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantiza la disminución de errores.”⁴⁸

Algunos autores mencionan lo siguiente con respecto al concepto:

Franklin Benjamín: Conceptualiza los procedimientos como una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia cronológica y la forma establecida de ejecutar el trabajo que va a desempeñarse.

Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José (2004): Dicen que son aquéllos que establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo. Lo anterior con lleva a decir que un procedimiento es una guía detallada de acción que muestra de una manera lógica y secuencial, el orden que siguen las actividades que realizan las personas en su trabajo. En este caso Münch y García afirman que los procedimientos determinan el orden en el cual se

⁴⁸Catácora Fernando. Sistemas y Procedimientos Contables. Editorial Mc Graw Hill. P.30



deben realizar las actividades; más no indican la manera en que deben realizarse.

En términos generales el procedimiento es la descripción de las operaciones realizadas en una presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y 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

El procedimiento es una serie de labores concatenadas, que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado.

La definición anterior se refiere a que la serie de labores concatenadas son una variedad de diferentes operaciones que se enlazan entre sí, para que las anteriores sirvan como base a la siguiente y así sucesivamente y hasta llegar al resultado deseado, además siguiendo tiempos subsecuentes y en orden lógico, de tal manera que se pueda ejecutar el trabajo.

OBJETIVOS DE PROCEDIMIENTOS

“El objetivo primordial básico de todo estudio de procedimientos es simplificar los métodos de trabajo, eliminar las operaciones y la papelería innecesarias, con el fin de reducir los costos y dar fluidez y eficacia a las actividades”⁴⁹.

⁴⁹ Gómez Mejía Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Octava Edición. Pág 315.



Es decir es la explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos de los cuales se mencionan los siguientes puntos:

- ♣ Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- ♣ Simplificar la responsabilidad por fallas o errores.
- ♣ Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- ♣ Jefes y empleados conozcan que se esté realizando adecuadamente el trabajo.
- ♣ Reducir los costos al aumentar la eficiencia general, administrativas de otras ventajas adicionales.

El principal objetivo del procedimiento es el obtener la mejor forma de llevar a cabo una actividad, considerando los factores del tiempo, esfuerzo y dinero.

PRINCIPIOS DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

El procedimiento administrativo se encuentra apoyado en una serie de principios fundamentales que influyen y condicionan todo el procedimiento. A continuación se da una breve explicación de ellos.

- ♣ Principio de Unidad: Asegura que cada procedimiento está formado por un comienzo y un final; esto significa que existe un único proceso que debe ser resuelto independientemente de la forma en que comenzó.
- ♣ Principio de Contradicción: Señala que el procedimiento se resuelve en base a los acontecimientos y fundamentos del derecho, lo que se logra mediante la confirmación y evaluación tanto de los hechos como de las pruebas.
- ♣ Principio de Imparcialidad: Explica que no existen los favoritismos o enemistades, la administración debe realizarse de forma clara y respetando la ley.



- ♣ Principio de Oficialidad: Indica que el procedimiento debe realizarse íntegramente conforme lo indica la ley.

De esta manera, el procedimiento administrativo sirve para garantizar la actuación administrativa, la cual no puede ser arbitraria y discrecional debido a que debe someterse a las reglas del procedimiento.



▣ CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCEDIMIENTOS

Las principales características de los procedimientos, consisten en que no son de aplicación general, sino que su aplicación va a depender de cada situación en particular, son de gran aplicación en los trabajos que se repiten, de manera que facilita la aplicación continua y sistemática y son flexibles y elásticos, ya que pueden adaptarse a las exigencias de nuevas situaciones.

Desde otro punto de vista se enfoca en las siguientes características:

- **Completas.** Consideran elementos materiales y humanos, así como el objetivo deseado.
- **Coherentes.** Que sus pasos sean sucesivos, complementarios, y que tiendan al mismo objetivo.
- **Estables.** Firmeza del curso establecido, que no cambie a menudo, sino únicamente por emergencias.
- **Flexibles.** Que permitan resolver emergencias sin romper la estructura establecida y que se restablezca el procedimiento al cesar la emergencia.
- **Continuidad.** Tienden a perpetuarse una vez establecidas y las modificaciones sólo se agregan a las ya establecidas.

▣ ESTRUCTURA DE LOS PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos documentados se agrupan en una carpeta llamada Manual de Procedimientos en la cual se considera la descripción de las actividades y métodos de trabajo como parte del sistema. Para documentar estos documentos es necesario cumplir con los aspectos siguientes:

- Que se justifiquen;
- Que tengan antecedentes históricos consolidados;
- Que tengan alcances y límites precisos;
- Que contribuyan al desarrollo de un proceso;
- Que existan responsables de su ejecución; y



➤ Que identifiquen registros para obtener evidencias de su cumplimiento.

Los procedimientos se estructuran de la siguiente manera:

- ✓ Título y aprobación del documento
- ✓ Registro de revisiones efectuadas en este documento:
 1. Objetivo
 2. Alcance
 3. Responsables
 4. Condiciones/ Normativas
 5. Descripción de las actividades
 6. Flujograma
 7. Documentos de referencia
 8. Registros
 9. Glosario
 10. Anexos

“Relación de los capítulos que forman parte del documento.”⁵⁰

- Introducción
- Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, área de aplicación e importancia de su revisión y actualización.
- Objetivos de los procedimientos
- Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
- Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos.
- Responsables
- Unidades administrativas y/o puesto que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.
- Políticas o normas de operación

⁵⁰ Gómez Francisco. Sistema y Procedimiento Administrativo. Editorial Fragol. Pag. 114



En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan para facilitar la cobertura de responsabilidades que participan en los procedimientos.

BENEFICIOS DE LOS PROCEDIMIENTOS

- ◆ Auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal.
- ◆ Auxilian en la inducción al puesto.
- ◆ Describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- ◆ Facilitan la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- ◆ Indican las interrelaciones con otras áreas de trabajo.
- ◆ Permiten que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- ◆ Permiten una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- ◆ Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- ◆ Proporcionan una visión integral de la empresa al personal.

- ◆ Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- ◆ Son guías del trabajo a ejecutar.
- ◆ Contribuye a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización.

IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS

Es absolutamente necesario y rentable para cualquier negocio o industria el contar con procedimientos documentados, independientemente de ser un requisito para cumplir con alguna regulación. Es frecuente observar en distintas compañías y negocios a los cuales he tenido que servir, el cómo



funcionan con dificultad debido a la ausencia de procedimientos documentados, siendo existentes en carpetas, memos, archivos que no han sido distribuidos a todos los concernidos.

El hecho importante es que los procedimientos existen a todo lo largo de una organización, aunque, como sería de esperar, se vuelven cada vez más rigurosos en los niveles bajos, más que todo por la necesidad de un control riguroso para detallar la acción, de los trabajos rutinarios llega a tener una mayor eficiencia cuando se ordenan de un solo modo.

Su importancia se basa en:

- Establecer el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y la optimización.
- Fijar la manera de cómo deben ejecutarse las actividades, quién debe ejecutarlas y cuándo.

En resumen los Manuales de Procedimientos son de suma importancia para lograr la eficiencia y eficacia de las operaciones, constituyendo una guía a seguir, la que tiene que permanecer actualizada para ayudar a verificar la calidad de los procesos, erradicar y corregir los errores existentes, permitiendo la mejora continua del sistema de control interno. Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada de proceder a realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización.

DIAGRAMA DE FLUJO

Un último apartado dentro del Manual de Procedimientos, lo constituye el diagrama de flujo, el cual, junto con la descripción del procedimiento permitirá analizar su operatividad, de lo cual pueden derivarse acciones de



simplificación de los mismos, que conlleven al mejoramiento de la organización. Esta representación gráfica de los procedimientos, debe incluirse en seguida de cada procedimiento, o de los formatos, cuando estos se originen. Se recomienda la elaboración de éstos diagramas, sobre todo en procedimientos relacionados a la prestación directa de servicios al público, dado que nos permitirá obtener información para posteriores análisis sobre la efectividad con que se desarrollan los mismos.

Un sistema está basado en varios procedimientos interdependientes.

Elaboración

Para elaborar un manual de procedimientos hay que seguir los siguientes pasos:

- ✦ Definir el contenido:
 - Introducción.
 - Objetivos.
 - Áreas de aplicación.
 - Responsables.
 - Políticas.
 - Descripción de las operaciones.
 - Formatos.
 - Diagramas de flujo.
 - Terminología.
- ✦ Recopilación de información.
- ✦ Estudio preliminar de las áreas.
- ✦ Elaboración de inventario de procedimientos.
- ✦ Integración de la información.
- ✦ Análisis de la información.
- ✦ Graficar los procedimientos.
- ✦ Revisión de objetivos, ámbito de acción, políticas y áreas responsables.
- ✦ Implantación y recomendaciones para la simplificación de los procedimientos.



Las fuentes de información más comunes son:

- Archivos de la empresa.
- Directivos, ejecutivos asesores y empleados.

Los métodos para compilar la información son:

- Encuestas.
- Investigación documental.
- Observación directa.

Recomendaciones generales de presentación.

La presentación es muy importante, para lo cual hay que considerar:

- ✦ Logotipo.
- ✦ Nombre de la empresa.
- ✦ Lugar y fecha de elaboración.
- ✦ Responsables de la revisión y autorización.
- ✦ Índice con la relación de capítulos que forman el manual.
- ✦ Carátula, portada, índice general, introducción, parte sustancial del manual, diagramas y anexos.
- ✦ Formatos de hojas intercambiables para facilitar su revisión y actualización en tamaño carta u oficio.
- ✦ Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas.
- ✦ Utilizar separadores de divisiones para los capítulos y secciones del manual.

Revisión, aprobación, distribución e implantación

Una vez concluido el documento tiene que ser revisado para verificar que la información esté completa, que sea veraz y no tenga contradicciones.

El responsable de cada área de la empresa debe aprobar el contenido para su impresión, difusión y distribución con los ejecutivos y empleados que deben tenerlo.

Para implantar el manual se requiere capacitar al personal encargado de realizar las actividades.



Actualización

Es necesario mantener los manuales permanentemente actualizados, mediante revisiones periódicas, a fin de tenerlos apegados a la realidad de la operación.

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa del proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo de proceso.

El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y de los materiales, las ramas en el proceso, facilitando también la selección de indicadores de proceso.

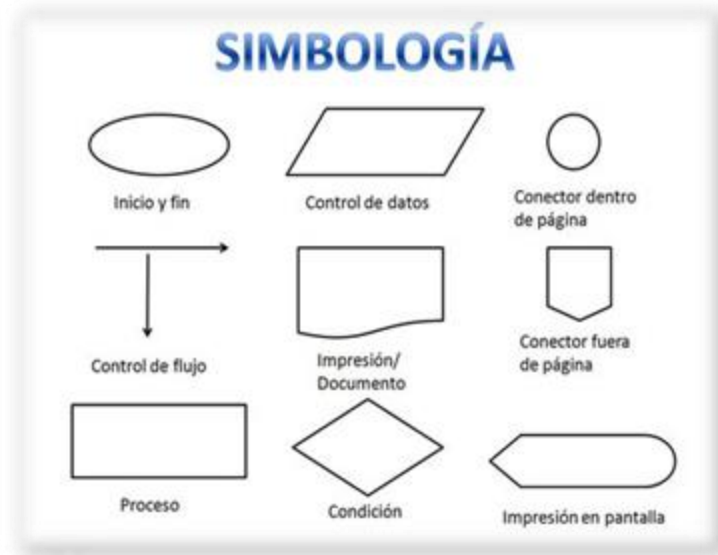
Para la diagramación de los procedimientos se utilizará la simbología ANSI (American National Standard Institute). La diagramación requiere observar las siguientes recomendaciones:

- ♣ Un Diagrama de Flujo siempre inicia y termina con el símbolo terminal.
- ♣ Las líneas entre los símbolos, indican el sentido del flujo.
- ♣ La diagramación de los procedimientos deberá iniciarse en la parte superior central de la primera columna, el trazo inicia de arriba hacia abajo y de la izquierda hacia la derecha.
- ♣ Las actividades deberán diagramarse de tal forma que se logre una adecuada distribución y simetría de los símbolos utilizados.
- ♣ Los símbolos deben mantener uniformidad en su tamaño.
- ♣ Cada símbolo de actividad deberá numerarse consecutivamente, correspondiendo a la numeración dada en el descriptivo del procedimiento.



- ♣ El símbolo de la actividad en el diagrama de flujo, contendrá los datos asentados en la descripción del procedimiento, pero con enunciados breves y sencillos.

Figura 4. **Símbolos del Diagrama de Flujo**



CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA
LA MEJORA DE PAGO A PROVEEDORES DE MÁQUINAS
EXPENDEDORAS DE UNA EMPRESA DE PANIFICACIÓN.



*"Muchos creen que el talento es cuestión de
suerte, pero pocos saben que la suerte es cuestión
de talento."*

"Jedino Danavento"



CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO

4.1 Antecedentes de Grupo Bimbo, S.A. de C.V.

Fundado en México el año de 1945, Grupo Bimbo, S.A. de C.V. es hoy en día una de las empresas de panificación más importantes del mundo por posicionamiento de marca, por volumen de producción y ventas, además de ser líder indiscutible de su ramo en México y Latinoamérica. Con presencia en 18 países de América, Europa y Asia, cuenta con cerca de 5,000 productos y con más de 150 marcas de reconocido prestigio.

Grupo Bimbo, S.A. de C.V. es una empresa mexicana que en últimos años se ha caracterizado por su expansión territorial y su ambición de diversificar su oferta de productos y abarcar más segmentos de mercado que antes pertenecían a marcas competidoras.

Veinte años más tarde en marzo de 1964, uno de sus fundadores, decidió crear la misma empresa en España con idénticos símbolos y filosofía. Grupo Bimbo, S.A. de C.V. inició su actividad en España en 1964, en su fábrica de Granollers (Barcelona).

En 1978, los empresarios mexicanos que en su día fundaron Bimbo, vendieron la totalidad de sus acciones y desde entonces ambas compañías, la mexicana y la española han seguido caminos paralelos pero completamente independientes. Por más de 65 años, Grupo Bimbo, S.A. de C.V., ha aspirado a los más altos estándares de desempeño. Los principios y valores, están centrados en la persona, y han sido complemento integral para el éxito de una empresa responsable, comprometida, productiva y rentable.



Como, parte del compromiso con la salud y el bienestar de los consumidores Grupo Bimbo, S.A. de C.V., continúa transformando el portafolio mediante la innovación, la reformulación de productos, la práctica de una mercadotecnia responsable, y la adhesión a los lineamientos de la Organización Mundial de la Salud, promoviendo junto con organismos públicos y privados, la actividad física y la adopción de estilos de vida saludables.

Su filosofía empresarial de creer y crear le ha permitido ganarse una reputación interna valiosa, donde sus empleados (desde los altos directivos hasta los obreros de planta) pueden sentir que su labor es valorada, pues los valores que transmite esta compañía a sus colaboradores incluyen la honestidad, la justicia y la equidad.

Grupo Bimbo, S.A. de C.V., no es una empresa nueva, tiene una larga historia en la industria de la panificación, pues sus inicios datan de la década de los 40's, con el Sr. Lorenzo Servitje, hermano mayor del actual presidente de la compañía, Roberto. En sus inicios, hacer pan de caja era algo poco comercial, la competencia era poca y eso daba pauta a explotar una necesidad insatisfecha.

Al paso de los años, la empresa se fue consolidando y mejorando sus procesos de producción, permitiendo disminuir costos y elevar la calidad del producto, así como lograr ganancias que permitieron fortalecer la empresa, pues una de sus ideas financieras principales es reinvertir hasta un 80% de sus ganancias, en campos desde maquinaria hasta estudios de mercado en otras naciones.

Más sin embargo, no todo ha sido éxitos: la internacionalización se vio opacada con el caso Argentina, cuando los altos costos de mano de obra y una apreciación equivocada del mercado evitan tener los resultados



deseados, al punto incluso de considerar el cierre de actividades en ese país; un rediseño de la planta hasta casi automatizarla.

Para Grupo Bimbo, S.A. de C.V., 2012 fue un año de transición que estuvo definido por la integración de tres adquisiciones transformadoras en Estados Unidos, Argentina y Bimbo Iberia (España y Portugal). No obstante el entorno complejo para la economía global, el grupo continúa invirtiendo en la modernización de las plataformas de producción e implementando diversas iniciativas para adquisiciones, fortaleciendo la presencia en 19 países de 3 continentes.

El consumo en algunos de los mercados más importantes en los que participa, registró un crecimiento marginal, sin embargo los volúmenes mantuvieron una tendencia positiva y estable en la mayoría de las regiones registrando un incremento en las ventas netas.

En 2012 Grupo Bimbo, S.A. de C.V. concretó uno de los más grandes proyectos enfocados en la reducción de la huella ambiental de las operaciones. Fue inaugurado el parque eólico Piedra Larga, localizado en el estado de Oaxaca, México y considerado el más grande del mundo dedicado a una empresa de la industria alimenticia. Piedra Larga actualmente abastece de energía limpia a prácticamente el 100% de las instalaciones del grupo en México. Con ello evita anualmente el consumo de combustibles y la emisión de gases a la atmósfera en aproximadamente 65 millones de litros de diésel equivalentes a 180,000 toneladas.

Aunado a esto, Grupo Bimbo, S.A. de C.V., es una de las diez empresas mexicanas que han obtenido por décimo tercer año consecutivo el distintivo de Empresa Socialmente Responsable que otorga el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI).



En Grupo Bimbo, S.A. de C.V., se otorga el más alto valor a los colaboradores y a la seguridad personal una prioridad clave.

Es por lo anterior que asumiendo un compromiso con las generaciones presentes y futuras, Grupo Bimbo integra la Responsabilidad Social Empresarial a sus operaciones diarias de producción y distribución en los 19 países donde mantiene presencia, lo que le permite alinear sus objetivos económicos, sociales y ambientales de manera eficiente y responsable.

❖ FUNDADORES DE GRUPO BIMBO, S.A. de C.V.

- **LORENZO SERVITJE**, nacido en la capital de México el 20 de noviembre de 1918. Su padre, un inmigrante catalán, abre su propia pastelería en 1928 asociado con los señores Bonet y Tinoco, bajo el nombre de El Molino. Don Lorenzo solía trabajar en ésta pastelería desde los dieciséis años en sus ratos libres.

Al estar realizando sus estudios de contador público en la UNAM, falleció su padre de manera repentina y Don Lorenzo se hizo cargo de la Pastelería El Molino, desde 1937 hasta 1945.

En 1945 Don Lorenzo Servitje, junto con Jaime Jorba, Jaime Sendra, Alfonso Velasco y José T. Mata, fundaron panificación Bimbo, dedicada a la fabricación de pan de caja.

Don Lorenzo fue su primer gerente de 1945 a 1963. Fue Director y Presidente de Grupo Bimbo, S.A. de C.V. de 1936 a 1981, dedicándose desde entonces y hasta 1994 a continuar sus labores como Presidente del Consejo de Administración.

Ha recibido innumerables reconocimientos por su experiencia y ejemplo como empresario, y como persona preocupada por el bien del país.



En el espíritu de la empresa que él contribuyó a formar se hace hincapié en trabajar por cimentar los valores humanos.

- **ROBERTO SERVITJE**, hermano de Don Lorenzo, nació en 1928 en la ciudad de México. Estudió humanidades en un colegio en Montreal, Canadá y egresó como contador de la Escuela Bancaria y Comercial.

Con 17 años de edad ingresó a la recién fundada Grupo Bimbo, S.A. de C.V., como supervisor de ventas y luego creó y se encargó del Departamento de Vehículos.

En 1954 se le ofreció abrir Bimbo Occidente, en Guadalajara y ocupar la Gerencia General de la misma. Se encargó de la apertura del mercado en esa ciudad, León y San Luis Potosí, de la instalación de la fábrica en 1956 y del desarrollo comercial de la región.

- **JAIME JORBA**, socio fundador de Grupo Bimbo, S.A. de C.V. era originario de Tarrasa, España, nació en 1918. En 1936 decidió mudarse a México. Su primera experiencia en ventas la tuvo en El Molino y posteriormente en una compañía de importaciones y exportaciones “Servitje y Mata” en la cual estuvo a cargo del área de ventas.

- **ALFONSO VELASCO**, nacido en Irolo, Hidalgo el 29 de agosto de 1904, fue enviado por su padre a Chicago, Illinois a prepararse como Técnico en Panificación en el hoy mundialmente reconocido American Institute of Baking (AIB). Contaba con grandes conocimientos que junto a su enorme experiencia en este campo, le hacía el técnico más destacado de su época en esta rama en México y América Latina.

Su padre Martín Velasco, había sido el fundador de Pan Ideal, la primera panificadora mexicana fabricante de pan de caja.



Don Lorenzo propuso al Sr. Alfonso Velasco a unirse a ellos como socio industrial.

Don Alfonso, asumió la Dirección Técnica de Bimbo y realizó diversas e importantes aportaciones, como la de presentar a los socios un listado con nombres para la naciente sociedad, entre los figuraba el nombre de Bimbo. Se encargó de la instalación de la caldera, hornos y maquinaria necesarios para la puesta en marcha de la producción, además de efectuar novedosas innovaciones en la maquinaria para mejorar dicho proceso. Fue el creador del famoso “Gansito” y de otros pastelitos.

Don Alfonso Velasco falleció en 1978.

- **JAIME SENDRA**, nació en 1910 en la ciudad de México y a los pocos meses se fue con su familia a vivir a España.
En 1936, a raíz de la Guerra Civil Española, regresa.

- **JOSE T. MATA**, nació en la ciudad de México en el año de 1917, socio fundador de Bimbo. Fundó la compañía de importaciones “Servitje y Mata” con su amigo de la infancia Lorenzo Servitje.
En 1945, se logró fundar Panificación Bimbo junto, con Lorenzo Servitje, Jaime Jorba, Jaime Sendra y Alfonso Velasco.

❖ RESEÑA HISTÓRICA

Año 1945 Fundado el 02 de Diciembre en la Ciudad de México, abre sus puertas la primera planta de producción de Panificación Bimbo S.A., ubicada en la colonia Santa María Insurgentes, del Distrito Federal. Elaborando los primeros productos de osito Bimbo siendo el pan grande, pan chico y pan tostado.

El Super-Pan Bimbo resultó una novedad en el mercado de la Ciudad de México por estar envuelto en celofán, por ser práctico, higiénico, fresco y sabroso se hizo indispensable en la despensa de los hogares del país.



Año 1946 El pan negro se comenzó a elaborar a principios de este año y a fines del siguiente año salió al mercado la línea de panquelería.

Año 1952 Salieron a la venta los Bimbollos y las Medias Noches Bimbo, los nuevos productos también favorecieron a la creación de algunas variedades muy mexicanas de emparedados, como las marinas de mole. En este mismo año nacieron las Donas del Osito Bimbo.

Año 1957 En este año los productos de Marinela se incorporaron a la red de ventas de Bimbo, pero el éxito del Gansito fue tal que pronto se decidió diferenciar los sistemas de distribución y las rutas se especializaron. Fue época de las famosas “Ganseras”, unas motonetas Vespa con una pequeña cabina al frente y una caja en la parte posterior. El Gansito, postre y bocadillo, fue un acierto de diseño, ventas y publicidad que se convirtió en símbolo institucional.

Año 1974 Nacimiento de Tía Rosa, banderillas, Doraditas, Orejas y otras variantes de la marca se establecieron con firmeza.

Año 1980 Cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores, y cuenta con la red de distribución más extensa del país y una de las más grandes del continente americano, con 34,000 rutas garantiza que sus productos lleguen frescos todo el tiempo a los más de 1,000,000 puntos de venta localizados en 18 países del mundo. Está formada por seis organizaciones y un corporativo, los cuales operan empresas de la industria de la panificación y otros alimentos.

Año 2004 En abril de este año cuenta con la inscripción en el Registro de Empresa Certificada, lo que significa que es una empresa confiable para las operaciones de Comercio Exterior según la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Durante los últimos años, Grupo Bimbo ha fortalecido el trabajo en sus sistemas de calidad para garantizar la inocuidad y consistencia de sus productos. Ha obtenido reconocimientos nacionales e internacionales que avalan la efectividad de dichos sistemas. Entre estos reconocimientos pueden enunciarse: ISO 9002 y HACCP, ISO 9000 Y 2000, Industria Limpia, BASC e IFS.



Año 2006 Las ventas netas consolidadas de Grupo Bimbo ascendieron a \$5.9 billones de USD, durante los últimos años.

Año 2008 Firma acuerdo para adquirir el negocio de panificación de Weston Foods, Inc (WFI) en Estados Unidos, decisión que una vez consolidada en 2009.

Año 2010 Compró la división de pan del grupo estadounidense Sara Lee Corporation por 959 millones de USD. Esta compra de la filial de Sara Lee North American Fresh Bakery (NAFB) incluyó la licencia perpetua de la marca “para su utilización en productos de panificación en América, Asia, África y países de Europa, así como una gama de marcas regionales con alto reconocimiento en sus mercados locales”⁵¹.

Año 2011 Compra de la Compañía de Alimentos Fargo, en Argentina. El 10 de octubre de este mismo año cierra la adquisición del negocio de panificación fresca de (Sara Lee Corporation) en España y Portugal, (Sara Lee Bakery Iberia) por un valor de negocio de 115 millones de euros. Compra de Sara Lee en España, el error de Bimbo, en España.

Así mismo se implementó Reforestamos México, enfocó su trabajo al modelo de Intervención Forestal a través de los siguientes programas: Mejores personas, mejores bosques, Bosque rentable, Mejores Empresas, etc.

Año 2012 En Octubre Grupo Bimbo, S.A. de C.V. puso en marcha las operaciones del Parque Eólico Piedra Larga, ubicado en el estado de Oaxaca, que suministra de energía eléctrica casi a la totalidad de las instalaciones de la empresa en México.

Año 2013 En julio inaugura el primer Centro de Ventas Ecológico en el Centro Histórico de la Ciudad de México, con una inversión cercana a los 20 millones de pesos. El Centro de Ventas Ecológico cuenta con 73 vehículos de distribución, movidos con motores eléctricos que fueron diseñados en su totalidad por técnicos de Grupo Bimbo.

⁵¹ Noticia de prensa de la compra de Sara Lee



Año 2014 El 12 de febrero Grupo Bimbo, S.A. de C.V. adquirió todas las acciones de Canadá Bread Company, Limited, empresa pública canadiense que cotiza en la Bolsa de valores de Toronto. Es considerada una de las empresas líderes en la producción y venta de productos de panificación. Esta adquisición impulsa la estrategia de crecimiento global de Grupo Bimbo y posibilita su incursión en el atractivo mercado canadiense a través de marcas reconocidas.

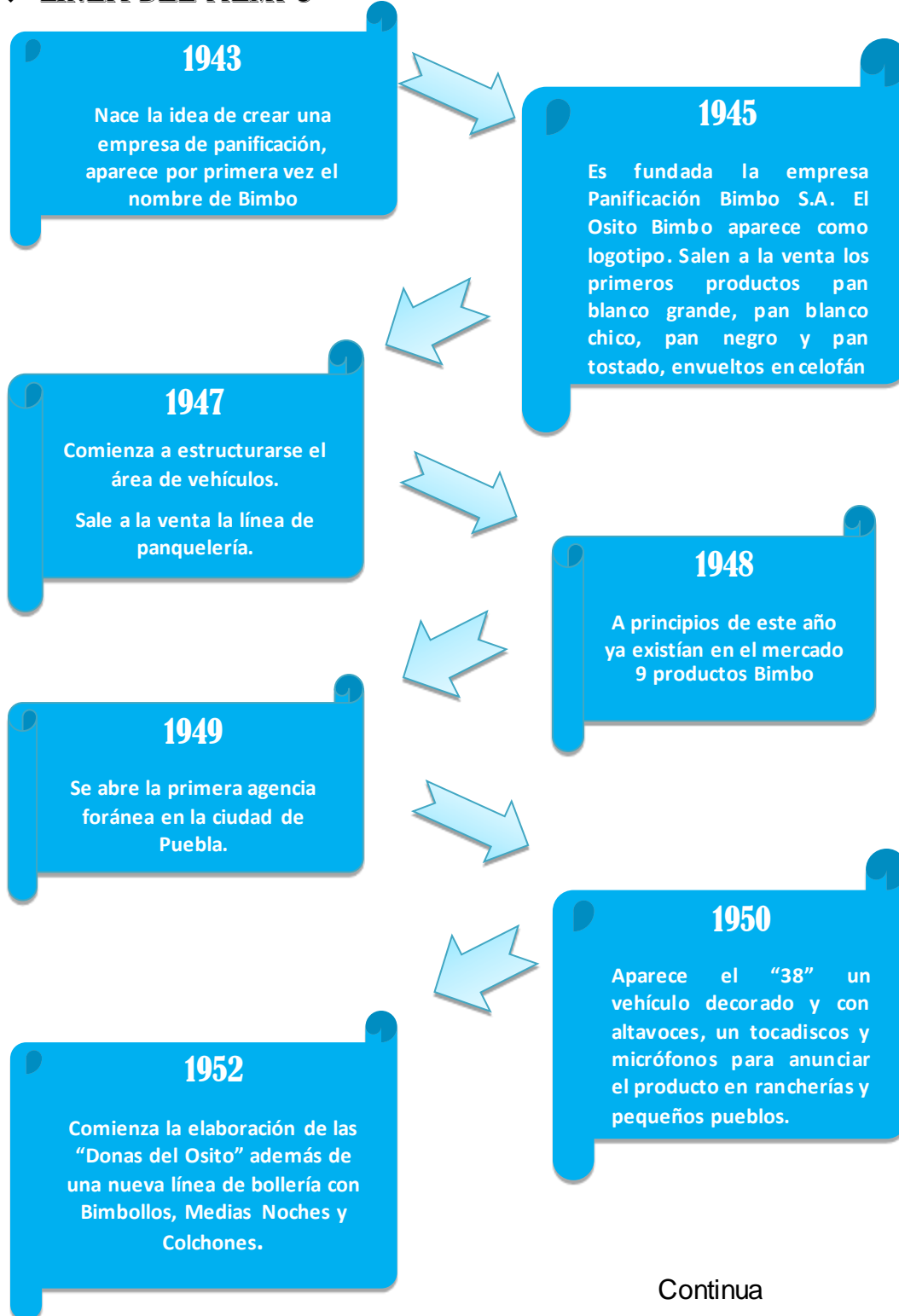


En julio del mismo año Grupo Bimbo, S.A. de C.V. anuncia la adquisición de SUPAN, la compañía líder en Ecuador en la industria de panificación. Esta transacción implica la entrada al mercado ecuatoriano conforme a la estrategia de seguir fortaleciendo la presencia de Grupo Bimbo en América.

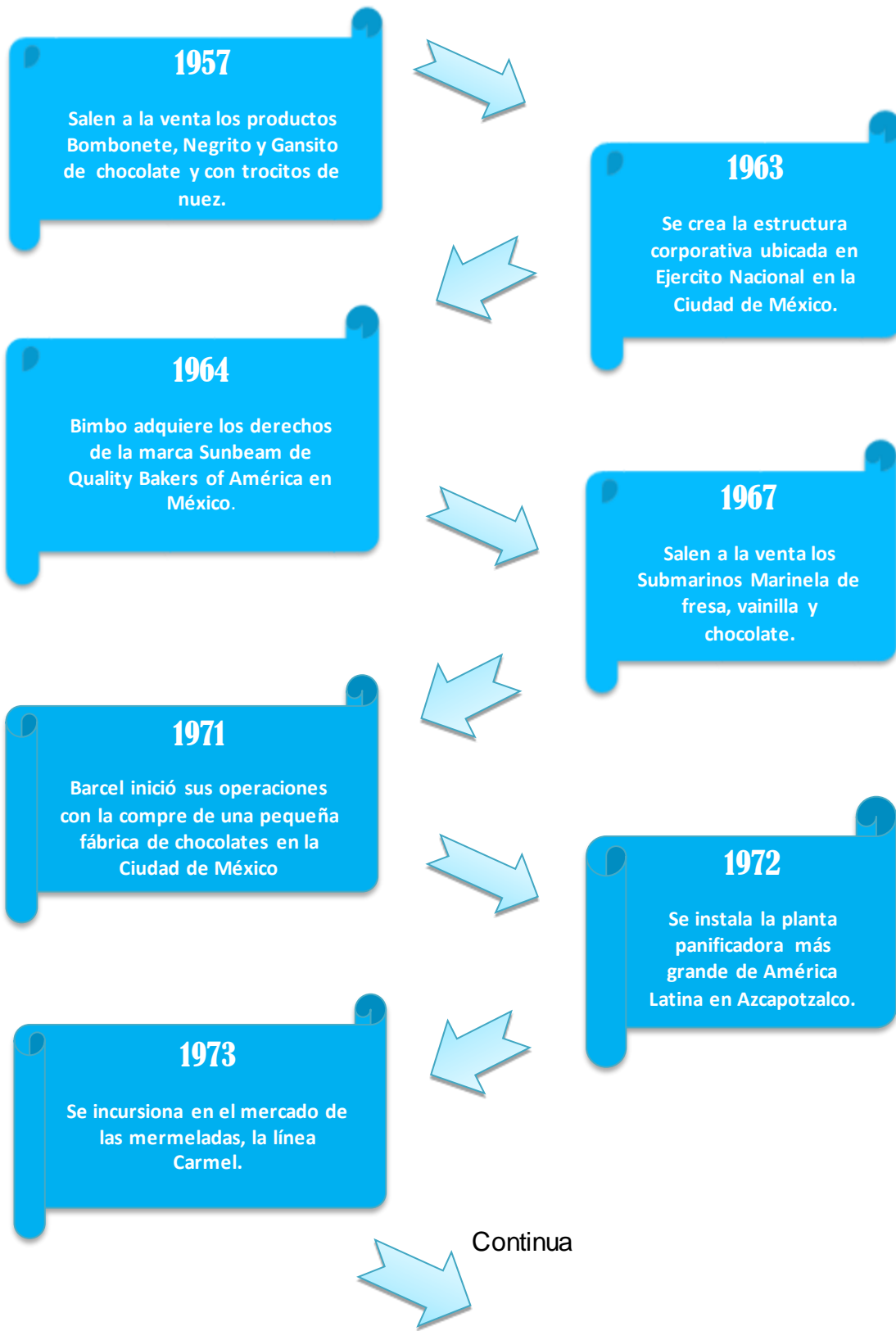
Año 2015 Coincidiendo con su 50 aniversario, Bimbo inaugura en Azuqueca de Henares (Guadalajara) la planta panificadora más avanzada de Europa.

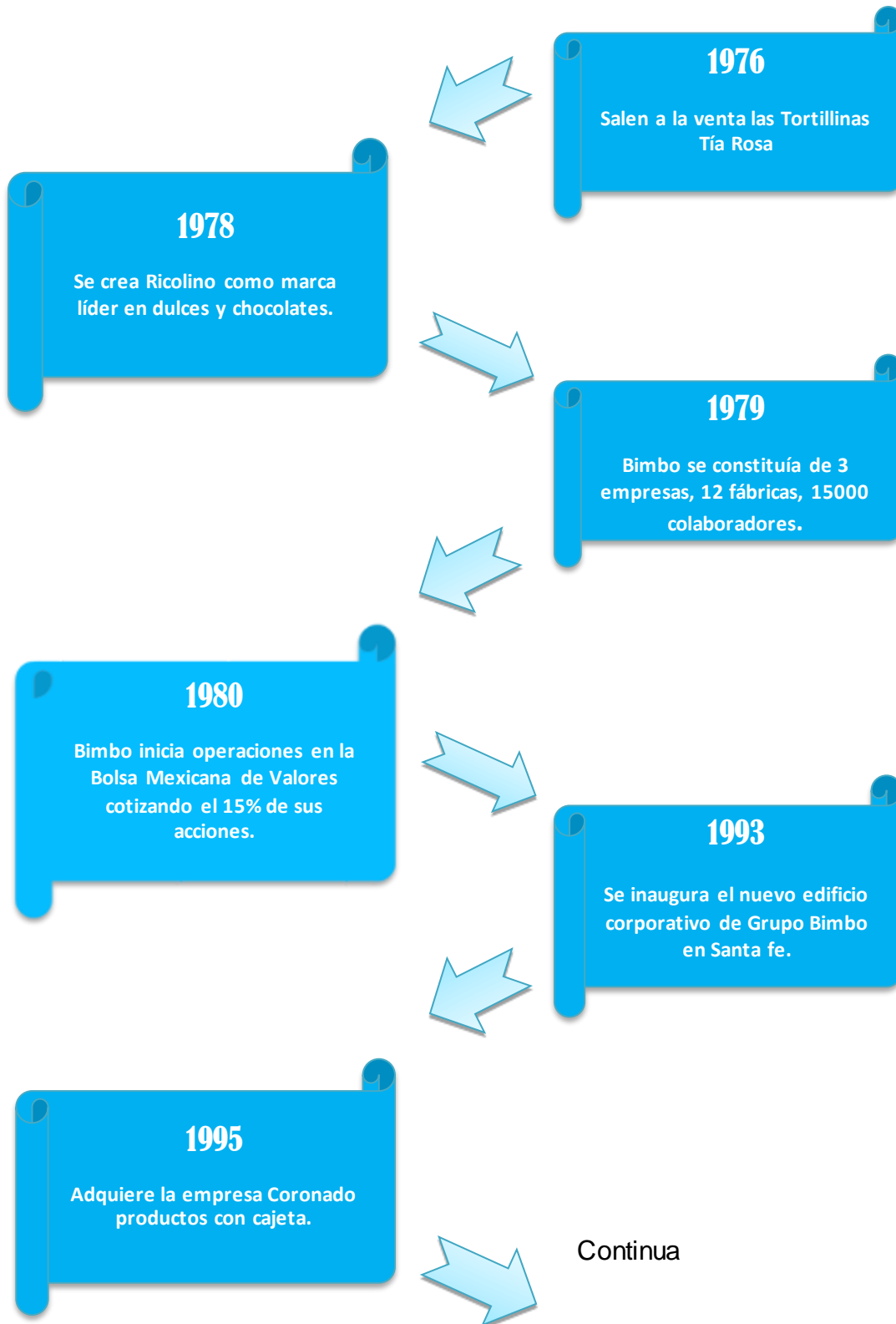


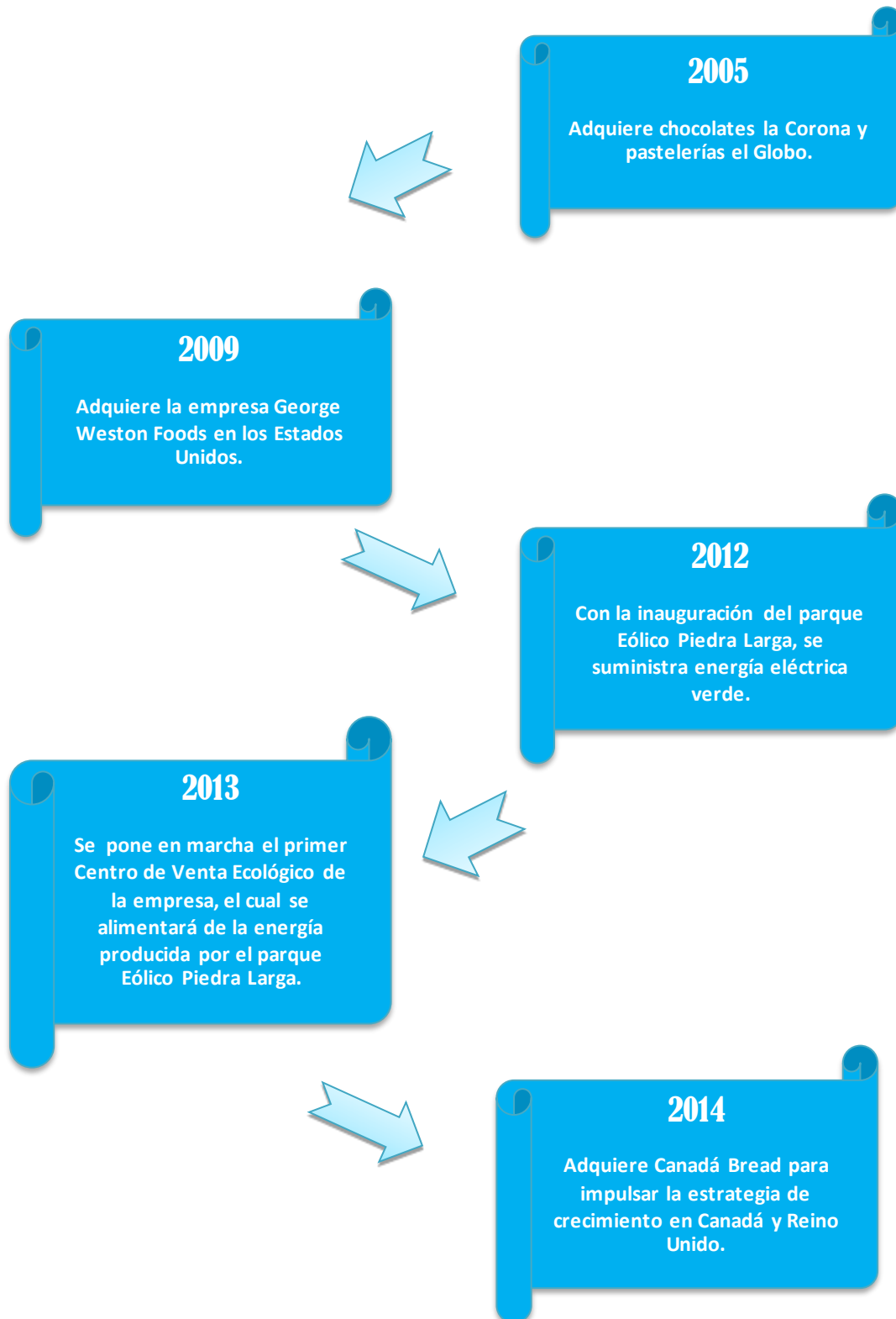
❖ **LÍNEA DEL TIEMPO**



Continua









❖ VISION, MISIÓN Y OBJETIVOS.

La estrategia general de Grupo Bimbo, S.A. de C.V. está basada en su misión corporativa, y para fortalecer dicha misión existen estrategias particulares las cuales se describen a continuación:

- ♣ Calidad y precio;
- ♣ Servicio a clientes;
- ♣ Aprovechamiento de sinergias y consolidación operativa;
- ♣ Desarrollo del valor de las marcas;
- ♣ Apoyo a los insumos estratégicos;
- ♣ Crecimiento y consolidación de operaciones internacionales;
- ♣ Diversificación de productos;
- ♣ Certificación, mejora e innovación de procesos; y estrategia social.

VISION

En 2020 transformamos la industria de la panificación y expandimos nuestro liderazgo global para servir mejor a los consumidores.

“Somos una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana”

Somos la mejor empresa de panificación en el mundo y un líder de la industria alimenticia, donde nuestra gente hace la diferencia todos los días.

MISION

“Alimentos deliciosos y nutritivos en las manos de todos”.

Todas las organizaciones necesitan una Misión, una declaración de su finalidad. La Misión responde a una pregunta ¿Cuál es la razón por la que la empresa está en el negocio? Definir la misión obliga a los directores a identificar cuidadosamente el alcance de sus productos y servicios.

La Misión con trabajo en equipo y genuina actitud de apertura al cambio se trabaja con tecnología avanzada para proporcionar a los clientes productos y servicios con valor agregado y nos lleven a cumplir los niveles de venta y



rentabilidad fijados, generando orgullo de pertenencia entre los colaboradores.

Grupo Bimbo ha definido su misión de la siguiente manera:

- ✓ Elaborar y comercializar productos alimenticios, desarrollando el valor de nuestras marcas.
- ✓ Comprometiéndonos a ser una empresa.
- ✓ Altamente productiva y plenamente humana.
- ✓ Innovadora, competitiva y fuertemente orientada a la satisfacción de nuestros clientes y consumidores.
- ✓ Líder internacional en la industria de la panificación, con visión a largo plazo.
- ✓ Alimentar, Deleitar y Servir a nuestro mundo.

OBJETIVOS

Sus objetivos son los puntos intermedios de la visión, segundo paso para determinar el rumbo acercando los proyectos a la realidad. Con ello la misión se traduce en elementos concretos como son: Asignación de Recursos (qué) Actividades (cómo) Responsables (quiénes) Tiempos (cuándo)

Sus características deben ser medibles, cuantificables y claros: ser alcanzables en un plazo determinado; proporcionar líneas de acciones específicas y medibles, ser claros y sencillos.

- ✓ Hacer de nuestro negocio un negocio, ser productivos.
- ✓ Alcanzar los niveles de rentabilidad establecidos
- ✓ Lograr un creciente volumen y participación de nuestras marcas.
- ✓ Estar cerca de nuestros consumidores y clientes, ellos nuestra razón de ser.
- ✓ Buscar que nuestro personal se desarrolle y realice plenamente (vivir nuestra filosofía)
- ✓ Orientados permanentemente a aprender.



- ✓ Asegurar la operación en un adecuado ambiente de control (información, sistemas y confianza)
- ✓ Participación y autocontrol.

CREENCIAS

➤ **Valoramos a la persona**

La seguridad de nuestros los colaboradores va por delante. Seguimos la regla de oro tratándose con respeto, justicia, confianza y afecto. Todos tenemos potencial: fomentamos el desarrollo integral de nuestros colaboradores. La diversidad nos enriquece, la inclusión nos fortalece.

➤ **Somos una comunidad**

Somos una misma empresa global en cualquier lugar.

➤ **Conseguimos resultados**

Somos ágiles descubriendo y capturando oportunidades.

➤ **Competimos y ganamos**

El consumidor es nuestro jefe, el cliente es nuestro socio. Construimos y cultivamos marcas que conectan con los consumidores.

➤ **Somos operadores eficaces**

Mejoramos y aprendemos todos los días. Valoramos la simplicidad y adoptamos nuevas tecnologías.

➤ **Actuamos con integridad**

Actuamos siempre cuidando el interés del Grupo Bimbo.

➤ **Transcendemos y permanecemos en el tiempo.**

La rentabilidad es el oxígeno de la empresa. Lideramos el mercado, anticipando y adaptándonos al cambio.



ESTRUCTURA

La compañía se constituyó originalmente bajo la denominación de Promoción de Negocios, S.A. En 1978, cambió su denominación por la de Grupo Industrial Bimbo, S.A.

Posteriormente en 1981 adoptó la modalidad de Sociedad Anónima de Capital Variable. El 24 de agosto de 1999 quedó inscrito en el Registro Público de Comercio del Distrito Federal, la compañía cambió su denominación a Grupo Bimbo, S.A. DE C.V.

❖ **VALORES GRUPO BIMBO, S.A. DE C.V.**

La compañía desde un principio viene a la defensa de valores elementales, institucionalizados y necesarios para consolidar su misión empresarial.

Los valores son aquéllos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales de los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros y especialmente los de sus dirigentes. Son necesarios para producir cambios a favor del progreso. Los valores deben ser congruentes con los de los clientes, trabajadores y la empresa.

Representamos a cada uno de los Valores con los colores primarios y secundarios. En el centro de todos, como principio fundamental, está la Persona, origen y fin de nuestra acción.



VALORES QUE CRISTALIZAN

PERSONA

"Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento." Conforme a su naturaleza humanista y a sus principios éticos

Don Lorenzo Servitje.

Es uno de los valores que constituyen la columna vertebral de la empresa, cuya meta es el desarrollo de las personas que la comparten, para que mejoren sus competencias, habilidades y cultura propias, sin importar cuán difícil o utópico pueda parecer esto. Pero no solo eso: una auténtica cultura empresarial construida sobre una verdadera concepción de hombre también proporciona una ventaja útil, pues es capaz de atraer personas con altos ideales, mientras aleja a todos aquéllos que solo pretenden negociar o medrar con su trabajo.



+ PASIÓN

"Vemos nuestro trabajo como una misión, una pasión, una aventura. El compartir esto en un ambiente de participación y confianza es lo que constituye el alma de la empresa.

"Don Lorenzo Servitje.

+ RENTABILIDAD

"Es el resultado visible de todas nuestras ideas, esfuerzos e ilusiones. Es el oxígeno que permite a nuestra empresa seguir viviendo."

Daniel Servitje.

+ EFECTIVIDAD

"Lograr que las cosas sucedan: Resultados. Servir bien es nuestra razón de ser." Don Roberto Servitje.

+ TRABAJO EN EQUIPO

"Agiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender de Todos." Daniel Servitje.

+ CONFIANZA

"Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común." Daniel Servitje.

+ CALIDAD

"Nuestra empresa debe ser creadora, eficiente, productiva y con un altísimo ideal de Calidad y Servicio."

Don Roberto Servitje.

❖ COMPROMISOS GRUPO BIMBO, S.A. DE C.V.

✦ CON NUESTROS CONSUMIDORES Y CLIENTES

Ofrecer productos y servicios de la más alta calidad e innovadores. Garantizar la disponibilidad y ofrecer una propuesta de negocio que propicie crecimiento y desarrollo de nuestros socios comerciales.



✦ CON NUESTROS ACCIONISTAS Y SOCIOS

Proporcionar una rentabilidad razonable de manera sostenida creando valor en el largo plazo.

✦ CON NUESTROS COLABORADORES

Garantizar el respeto a su dignidad, a su individualidad y facilitar un ambiente seguro para su bienestar y desarrollo.

✦ CON NUESTROS PROVEEDORES

Mantener relaciones cordiales y honestas, promoviendo su desarrollo y buscando construir relaciones de negocios duraderas, equitativas y justas.

✦ CON LA COMPETENCIA

Competir en el mercado basados en precio, calidad y servicio, en un marco de integridad y respeto.

✦ CON EL GOBIERNO

Respetamos las leyes y procuramos entender y respetar las costumbres y prácticas locales de cada país en el que operamos.

✦ CON LA SOCIEDAD

Promover el fortalecimiento de los valores éticos universales. Apoyar el crecimiento económico y social de las comunidades en donde nos encontremos. Cuidar el medio ambiente.



**❖ ANÁLISIS FODA GRUPO BIMBO, S.A. DE C.V.****Fortalezas**

- Mantiene control sobre la calidad, en sus productos y en la presentación de los mismos.
- Cuenta con posicionamiento de marca en los mercados en los que participa.
- La imagen del osito Bimbo es directamente infantil por lo que puede ser recordado por niños y establece la imagen en sus mentes.
- Opera en las plantas más grandes y flexibles de la panadería mundial.
- Bimbo con 72 plantas y 900 centros de distribución se encuentra en 17 países de las Américas, China y la República Checa tienen la oportunidad de agrandar la producción que generan.
- La empresa era bien conocida en México y en toda América Latina por la habilidad de los trabajadores en el desarrollo de productos, la excelencia operativa, y la comercialización de los consumidores.
- Grupo Bimbo ha ampliado su línea de productos en México mediante la compra de una serie de productores de chocolates, dulces y panaderías al por menor.

OPORTUNIDADES

- Poner una larga producción de negocios en china y tratar de dominar el mercado consumidor emergente chino.
- Los productos que no se vendieron regresan a la agencia y se venden a precio bajo.
- A pesar de la crisis, el grupo ha logrado mantener su crecimiento.
- Se ha diversificado con la fabricación y comercialización de sus propias marcas de dulces y chocolates.
- Antes de entrar a un sector hace un estudio de mercado previo por años.



DEBILIDADES

- Desacuerdos entre la empresa raíz y filiales.
- Control de una tercera empresa en la filial española de Bimbo que es controlada por una empresa Americana.

AMENAZAS

- Los incrementos continuos en los costos de las materias primas como harina, trigo, etc.
- La devaluación y problemas financieros en los países en los que opera.
- El “boom” de los productos light hizo que la gente dejara de comprar Bimbo por lo que se tuvo que sacar productos integrales.

Análisis FODA

Variables internas

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Grupo poderoso y con experiencia, red multinacional.• Buena imagen en el mercado peruano también.• Marcas prestigiosas y reconocidas.• Socio estratégico experto y líder en consumo masivo (Alicorp).• Modelo de distribución de Grupo Bimbo (Know how)• Capacidad disponible de planta (50%).	<ul style="list-style-type: none">• Distribución concentrada en Lima y en el A / B.• Algunos de nuestros productos son considerados caros.• Productos estacionales.• Rentabilidad de Operación (bajo volumen de ventas, altos costos de operación).• Altos indicadores de devolución, bonificaciones. Baja recuperación.• Pocas visitas por día en rutas propias.

Variables externas

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">• País en crecimiento y expansión (crece NSE C/ D1 y ciudades en provincias).• Baja penetración del pan envasado.• Comercio internacional.• Tendencia productos saludables y nutritivos.• Aumento sostenido de penetración en el canal moderno a nivel nacional.	<ul style="list-style-type: none">• Pérdida de participación de mercado por nuevos competidores y mayor avance de la marca blanca.• Legislación alimentos, consumidores.• Crecimiento de pequeños fabricantes, competencia sin barreras de entrada.



4.2 Propuesta de un Modelo de Cambio Organizacional en la Elaboración de un Manual de Procedimientos para la mejora de pago a proveedores de máquinas expendedoras de Grupo Bimbo, S.A. de C.V.

De acuerdo a lo analizado anteriormente y para el planteamiento de éste trabajo, se tomará como base la Obra de Desarrollo Organizacional de la autora Dra. Sandra Luz González López catedrática de excelencia en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

Cabe destacar un breve resumen curricular de la trayectoria de excelencia de la especialista en Desarrollo Organizacional.

- ❖ Egresada de la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, en la carrera de Administración, obteniendo el título de Lic. En Administración con Mención Honorífica.
- ❖ Tiene la Maestría en Administración de las Organizaciones, considerada como alumna de Alto Rendimiento y otorgándole felicitación especial en su examen de Grado.
- ❖ Es Doctora en Ciencias Jurídicas, Administrativas y de la Educación, considerada el Primer Lugar de su Generación por haber obtenido el Promedio de Diez.
- ❖ Recibe el Reconocimiento de Excelencia por haber obtenido el promedio más alto de calificación, de su Generación del Doctorado en Ciencias Jurídicas, Administrativas y de la Educación.
- ❖ Recibió el Reconocimiento de Trayectoria de Excelencia Académica por la Universidad de las Naciones, el cual se lo otorga el Rector de dicha Universidad Dr. Manlio Arturo Mattiello Canales. (Por su Trayectoria de Excelencia en los tres niveles: Licenciatura, Maestría y Doctorado).
- ❖ Ganadora de concursos de oposición en las siguientes Asignaturas:



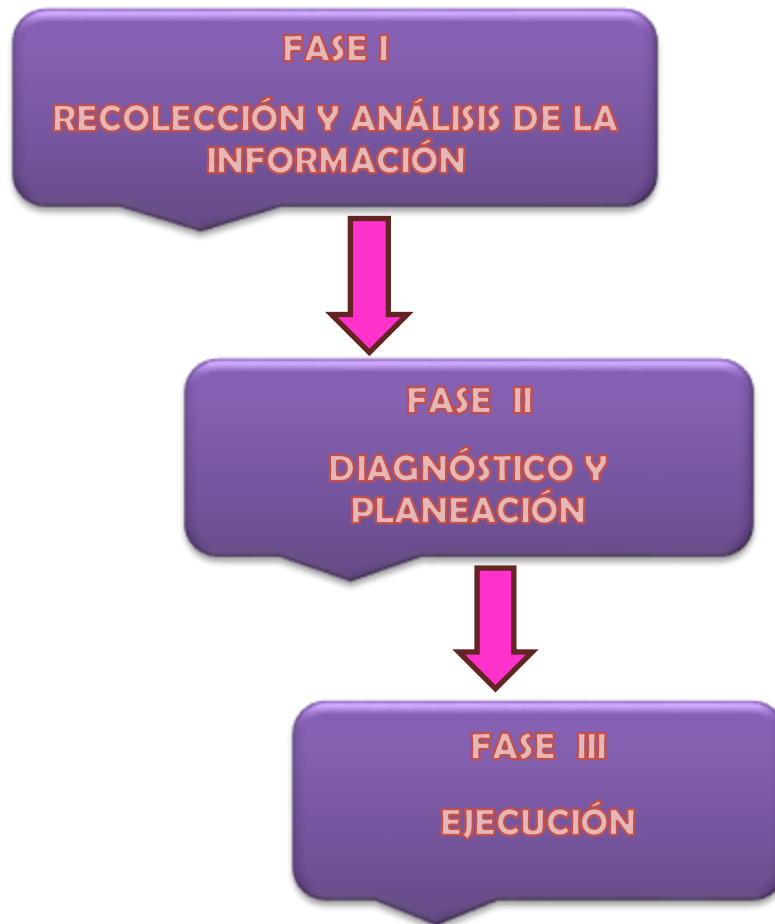
- ✓ Desarrollo Organizacional
- ✓ Organizaciones
- ✓ Teoría de las Organizaciones
- ✓ Sistemas Administrativos
- ❖ Recientemente recibe el Reconocimiento por el Rector de la Universidad Nacional Autónoma de México, Dr. José Narro Robles, por haber ganado el concurso de oposición de la materia de Desarrollo Organizacional.
- ❖ Tutor en programas de tutorías FES C, adscrito a la coordinación de la Licenciatura de Administración.
- ❖ Asignaturas que imparte:
- ❖ Gestión administrativa, modelos organizacionales, administración de organizaciones, administración pública, desarrollo de las habilidades de la comunicación, funciones y teorías de la administración y a nivel posgrado MAO seminario de desarrollo de habilidades directivas. (Optativa)
- ❖ Acreditación como tutora de Maestría del Programa de “Posgrado en Ciencias de la Administración,” 09 de noviembre del 2004.
- ❖ Aceptación como tutora del Programa de “Posgrado en Ciencias de la Administración,” 12 de agosto 2004.
- ❖ Registro CONACIT; CVU238155, Currículum único.
- ❖ Reconocimiento como Académico Certificado en Administración, otorgando por ANFECA. Por haber cumplido Requisitos de Calidad Académica y Profesional, 06 de junio 2014.
- ❖ Certificación en Administración por haber cumplido los requisitos de Calidad Académica ANFECA (Asociación Nacional de Facultades).
- ❖ Es autora de la obra de Desarrollo Organizacional, 3ra edición, 2a reimpresión a la fecha.
- ❖ Autora de diversos artículos publicados en la Revista Comunidad UNAM, de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán en el área de Desarrollo Organizacional y Liderazgo Efectivo.
- ❖ Orgullosamente mexicana, considerada de Excelencia Académica, Mujer y una Profesional Exitosa.
- ❖ Imparte cátedra a nivel Licenciatura y Posgrado.



- ❖ Dirige tesis a nivel Licenciatura, Maestría y Doctorado.
- ❖ Recibe reconocimiento por parte de la Universidad de Salamanca, España por haber aprobado con Excelencia las Jornadas de Derecho Privado.
- ❖ Ejerce un Liderazgo Inteligente, poseedora Calidad Humana, Actitud Positiva, Disposición, es decir un Liderazgo 100% Efectivo.
- ❖ Certificada por la Universidad de San Diego y seleccionada como ponente en las videoconferencias San Diego California, en el Área de Desarrollo Organizacional y Liderazgo.
- ❖ 25 años de antigüedad en la UNAM
- ❖ PEPASIG nivel "C"
- ❖ Es consultora de Empresas en el Área de Desarrollo Organizacional desde 1998.



De acuerdo al modelo de Desarrollo Organizacional seleccionado se divide en tres fases:



Esquema No. 1 Representación gráfica del modelo de D.O. de la
Dra. Sandra Luz González López



Sus etapas consisten en:

1. Recolección y análisis de la información.

En ésta fase se conoce, define y concentra todo tipo de información de la empresa, la cual puede ser:

- * Nombre de la empresa
- * Ubicación
- * Giro
- * Posición en el mercado
- * Fecha de inicio de sus operaciones
- * Servicios y productos que ofrece
- * Recursos con que cuenta
- * Número de colaboradores
- * Prestaciones
- * Público con el que tiene relación
- * Misión, Objetivos
- * Estructura organizacional
- * Valores de la empresa
- * Manuales administrativos y reglamentos (manual de bienvenida, manual de políticas, manual de procedimientos y revisión y mantenimiento de equipos de seguridad, manual de organización y reglamento interior de trabajo, etc.)

2. Diagnóstico y Planeación.

Se lleva a cabo un análisis del funcionamiento y desempeño de las principales actividades ejecutadas en las áreas funcionales de la empresa.

En esta etapa se identifican los aspectos en los cuales la organización cuenta con desempeño positivo y adecuado pero también deberán ponerse las incorrecciones que se encuentren en la organización y que sean fuente de problemas, indicando el área funcional en donde se localiza la ineficiencia, así como las consecuencias negativas tangibles que esta ineficiencia pueda traer a la organización.

3. Ejecución.

En esta fase es la puesta en práctica de lo antes planeado es decir, para obtener resultados se tiene que ejecutar lo realizado en la planeación y vigilar que se lleve a cabo de acuerdo a lo establecido, además de crear nuevas estrategias para detectar posibles desviaciones y corregirlas de acuerdo al programa de cambio organizacional.



4.3 Aplicación del Modelo de cambio Organizacional para el desarrollo de un Manual de Procedimientos para la mejora de pago a proveedores de máquinas expendedoras de Autovend.

Con respecto al modelo antes analizado se tomará el primer punto para aplicarlo en la empresa Grupo Bimbo, S.A. de C.V., con lo que se obtendrá el diagnóstico actual con lo que se determinará bajo qué situación está funcionando.

Fase I Recolección y Análisis de la Información.

Nombre de la institución:

Grupo Bimbo, S.A. de C.V

Ubicación:

Mimosas No. 117, Col. Santa María Insurgentes
Del. Cuauhtémoc, C.P. 06430, Distrito Federal

Giro: Su principal giro es la fabricación y distribución de pan. Es una empresa industrial ya que su producción de bienes es mediante la transformación de materias primas, por lo que es también una empresa manufacturera que produce bienes de consumo final ya que satisface directamente las necesidades del consumidor.

Posición en el mercado: Es una de las empresas de panificación más importantes del mundo por posicionamiento de marca, por volumen de producción y ventas, además de ser líder indiscutible de su ramo en México y Latinoamérica.

Fecha de inicio de operaciones: Inició en diciembre de 1945. Bimbo inició su actividad en España en 1965, fecha en que salió al mercado.



Servicios y productos que ofrece: Hoy en día Grupo Bimbo elabora, distribuye y comercializa más de 7000 productos elaborados:

- ✓ Pan de caja, pan dulce, panes fritos, bollería, panquelería, tortillas de maíz, de trigo y alimentos preparados.
- ✓ Pastelillos, galletas y la línea de repostería, confitería, caramelos, chocolates, chicles y cajetas.

Recursos con que cuenta:

- Recursos materiales, con la mejor tecnología para la elaboración de sus productos de calidad.
- Recursos Humanos, considerando a la persona como mejor herramienta para la obtención de sus objetivos.

Número de personas que laboran: Contempla más de 142,000 colaboradores. El proceso de integración exitosa que se tuvo con las nuevas organizaciones permite conjuntar las habilidades de cada colaborador en un solo equipo de trabajo. En las regiones en donde localizan las operaciones significativas es en México y Estados Unidos con más de 25,000 colaboradores.

Prestaciones:

- ✦ Incentivos superiores a los de ley
- ✦ Escuela gratuita hasta nivel medio superior
- ✦ Préstamos de tres meses de salario para compra de acciones de la empresa.
- ✦ Vales de despensa



Público con el que tiene relación:

- ✦ Personal
- ✦ Proveedores
- ✦ Clientes
- ✦ Comunidad
- ✦ Gobierno: SHCP, Secretaría de Salud, Tesorería y Autoridades municipales.
- ✦ Instituciones de Crédito; BANAMEX, BANCOMER, BANORTE.

Visión:

En 2020 transformamos la industria de la panificación y expandimos nuestro liderazgo global para servir mejor a nuestros consumidores.

“Somos una empresa sustentable, altamente productiva y plenamente humana”

Misión:

“Alimentos deliciosos y nutritivos en las manos de todos”.

Estructura organizacional:

La estructura es la forma en que la empresa va a gestionar, la cual se basa en relaciones formales e informales de los cuales se identifican en 5 elementos:

- ✓ **Ápice estratégico:** Aquí se encuentra la alta dirección, de la cual su función consiste en garantizar que la organización funcione adecuadamente y cumpla sus objetivos; tienen diversas tareas: Supervisión Directa, Relación con el entorno, Formulación de la estrategia a seguir.
- ✓ **Línea Media:** Son los directivos que vinculan la dirección general con el núcleo de operaciones. Las funciones que se atribuyen son: Enlace vertical ascendente y descendente, Enlace horizontal entre ellos, Tomar decisiones y resolver problemas en su ámbito de actividad.
- ✓ **Núcleo de Operaciones:** Es el encargado del trabajo básico de producción de bienes y servicios. Las funciones básicas que se desarrollan son:



Aprovisionamiento de Inputs, Producción, Comercialización, Apoyo a las funciones previas.

- ✓ **Tecno-estructura:** Formada por analistas que no son directivos y no participan en el flujo del trabajo, sino que diseñan y planifican: **Analistas de Adaptación:** se ocupan de estudiar los cambios necesarios que hay que introducir en la organización.

Analistas de Control: Su función consiste en la búsqueda de estabilidad y normalización de las pautas de la actividad de la empresa.

- ✓ **Staff de apoyo:** Son un conjunto de unidades especializadas que no participan directamente en la producción de bienes y servicios, sino que su objetivo consiste en apoyar a la organización mediante la prestación de tareas y servicios especializados, como lo pueden ser limpieza, seguridad, etc.

Manuales administrativos y reglamentos (manual de bienvenida, manual de políticas, manual de procedimientos de limpieza de las instalaciones, manual de procedimientos y revisión y mantenimiento de equipos de seguridad, manual de organización y reglamento interior de trabajo, etc.)

En la organización se emplean diversos manuales como son manual de bienvenida, manual de políticas y procedimientos, código de ética, etc., los cuales son un poco deficientes para el buen funcionamiento y aplicación en las actividades diarias del usuario, además que no se genera un compromiso y responsabilidad debido a que no se encuentran vigentes y actualizados conforme a las necesidades de la organización.



Fase 2

Diagnóstico y Planeación

❖ DIAGNÓSTICO.

Una vez definida la historia, los antecedentes, los objetivos y partiendo del análisis FODA, que se llevó a cabo en Grupo Bimbo, S.A. de C.V., se realizará un diagnóstico de las funciones principales de la empresa, con el objetivo de observar y analizar la situación actual de la misma y poder llegar al planteamiento de alternativas de solución y mejora.

En esta fase se determinan las deficiencias de las actividades que desempeña.

♣ PRINCIPALES ÁREAS FUNCIONALES DE LA ORGANIZACIÓN:

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos.

Generalmente una empresa consta de al menos cinco áreas funcionales básicas de trabajo:

- ✓ Área de Dirección General de la empresa.
- ✓ Área Contable y Financiera.
- ✓ Área de Mercadeo y Ventas.
- ✓ Área de Producción.
- ✓ Área de Recursos Humanos o de Personal.

Área de Dirección General de la Empresa.

Ésta consiste en la cabeza de la empresa. Es quien sabe hacia dónde va la empresa y establece los objetivos de la misma, se basa en su plan de negocio, sus metas personales y sus conocimientos por lo que toma las decisiones en situaciones críticas. Debe mantener unidad en el equipo de trabajo y un ambiente de cordialidad y respeto en la empresa para motivar a los trabajadores de la misma.



Área Contable y Financiera.

Es el área que se encarga del óptimo control, manejo de recursos económicos y financieros de la empresa, esto incluye la obtención de recursos financieros tanto internos como externos, necesarios para alcanzar los objetivos y metas empresariales y al mismo tiempo velar por que los recursos externos requeridos por la empresa sean adquiridos a plazos e intereses favorables.

La función del área es el Financiamiento, la Contraloría, Crédito y Cobranza e Impuestos.

Área de Mercadotecnia y Ventas.

Es el área que se encarga de canalizar los bienes y servicios desde el producto hasta el consumidor o usuario final.

Funciones de mercadeo:

- ✦ Investigación de mercados: Implica conocer quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales; e identificar sus características, Cuanto más se conozca del mercado mayor serán las posibilidades de éxito.
- ✦ Decisiones sobre el producto y precio: Este aspecto se refiere al diseño del producto que satisfará las necesidades del grupo para el que fue creado, es muy importante la determinación de empaque, envase, etiqueta y marca, la distribución y venta de los productos, la determinación del precio de los artículos.
- ✦ Promoción: Es dar a conocer el producto al consumidor. Se debe persuadir a los clientes a que adquieran productos que satisfagan sus necesidades.



Funciones de ventas:

Se tiene la certeza de que el buen funcionamiento de la empresa depende de entre muchos factores de las ventas, cuando se han vivido épocas de crisis, las estrategias para el incremento de las ventas y con ello de los ingresos le han dado vitalidad a la organización, es por ello que ante el panorama actual de la economía las ventas son vitales para la empresa.

De entre muchos tipos de ventas, la venta personal tiene un papel preponderante, ya que son aquéllas en las que un colaborador de la empresa tiene la oportunidad de exponer directamente al consumidor potencial todos los beneficios que los productos de la casa pueden ofrecer, los importantes beneficios que obtendrá al adquirirlos, los servicios que ofrece y conducir sus actitudes hacia la buena imagen de la Compañía.

Área de Producción.

Dentro de ésta área se encuentran las funciones de almacén y mantenimiento .Para elaborar un producto o brindar un servicio se requiere de una secuencia de transformación que se inicia con el ingreso de la materia prima y continúa con un proceso de transformaciones para convertir la materia prima y los insumos requeridos en un producto final determinado, el cual depende del equipamiento, maquinaria, instalaciones y personal que se emplee, para lograr un eficaz proceso productivo.

Área de Recursos Humanos o de Personal.

El objetivo del área se compone de cuatro actividades:

- * Reclutamiento y Selección de personal.
- * Actitud positiva, Disposición y Compromiso.
- * Capacitación y Desarrollo.
- * Motivación y Permanencia.



La finalidad o alcance de llevar a cabo estas actividades, es tener al personal mejor capacitado, desarrollando sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, logrando ser productivos y eficientes.

♣ ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL GRUPO BIMBO, S.A. DE C.V

Organigrama

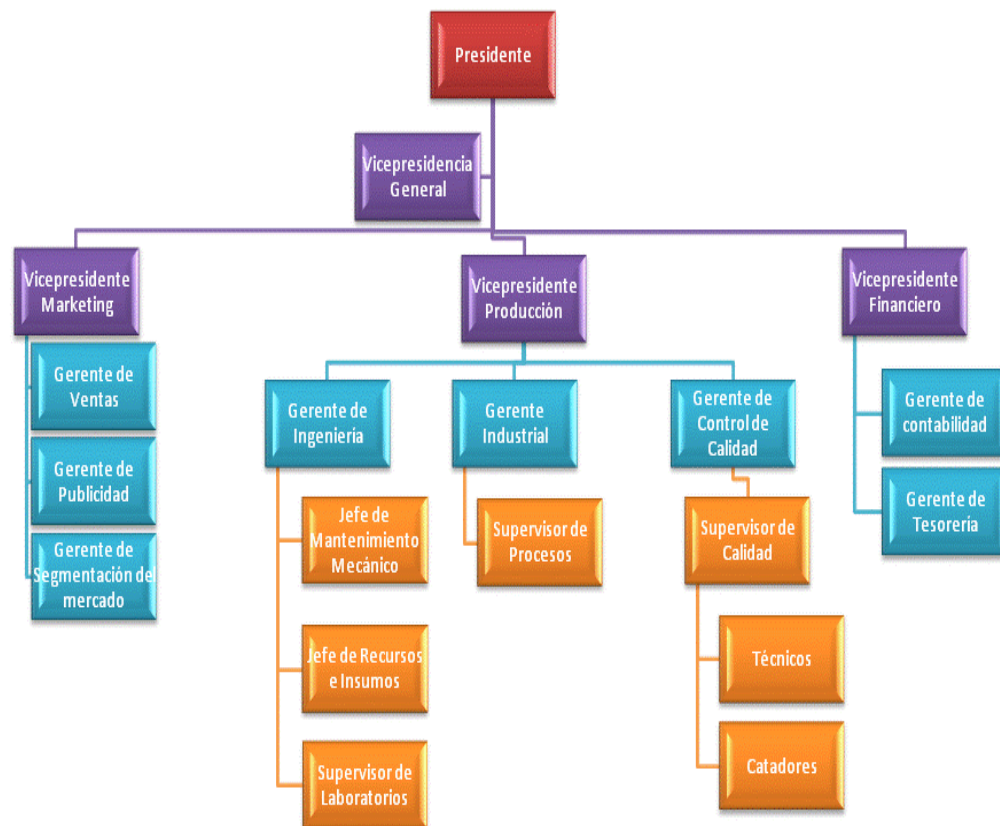


Figura No. 1 Diagrama de la Estructura Organizacional Grupo Bimbo, S.A. de C.V.



✦ **Diagnóstico del Área Contable - Financiera.**

Dentro de ésta área se encuentran las funciones de Tesorería, Contabilidad, Crédito y Cobranza, cabe mencionar que una de las ramas funcionales que se llevan a cabo en la organización es el Análisis y Control Comercial de máquinas expendedoras Autovend.

✓ **Antecedentes.**

Autovend es una división de Grupo Bimbo, S.A. de C.V. dedicada a comercializar productos como botanas, alimentos, snack, jugos, a través de máquinas auto-expendedoras desde hace más de 20 años.

Actualmente cuenta con más de 30 mil equipos vending operando en el mercado y realiza más de 150 millones de transacciones anualmente.

✓ **Objetivo.**

Especificar las necesidades del negocio que requieran servicios de las áreas de Tecnología de la información (desarrollo, mantenimiento, adquisición de sistemas y/o equipamiento).

✓ **Carencias y Necesidades.**

- a) No se encuentra bien definida la estructura organizacional del área.
- b) Necesidad de desarrollar una actitud de compromiso y responsabilidad.
- c) Carencia de liderazgo efectivo, falta de integración y coordinación.
- d) Las operaciones son llevadas empíricamente.
- e) Se percibe resistencia al cambio organizacional.
- f) Necesidad de un manual, modelo o una herramienta que represente un rol de guía para el mejor funcionamiento de la operación, que apoye, capacite y asesore al usuario para agilizar y minimizar tiempos en la ejecución de sus actividades laborales.



g) Falta de análisis y control en solicitudes y pagos efectuados.

Desde su origen, el pago de comisiones a los clientes por las ventas efectuadas es una necesidad del canal autovend, es por ello que a continuación se mencionan algunas características del proceso que se lleva actualmente antes de ejecutar un pago.

✓ **Características de los pagos Autovend :**

- ✦ Existen dos tipos de contrato : Arrendamiento y Comodato
- ✦ Los pagos se realizan mediante cheque, efectivo o en especie.
- ✦ Los importes a pagar se determinan por agencia en archivos en Excel.
- ✦ Los periodos de pago son en forma mensual, trimestral, semestral o anual.
- ✦ Estos son consolidados de manera manual por un Analista de Control en cada región.
- ✦ Los cheques son entregados al supervisor o vendedor, para que este haga llegar el documento al cliente y solicitar el recibo o factura correspondiente, esto implica al menos dos visitas para llevar a cabo esta actividad.
- ✦ La forma de llevar este proceso ha generado errores, re-trabajos, pérdida de documentación, quejas por parte de los clientes, etc.
- ✦ Fuga y desvío de flujo de efectivo.



A continuación se muestra el modelo de la forma en que se estaba operando en el área de autovend.

✓ **Modelo del Proceso Anterior.**

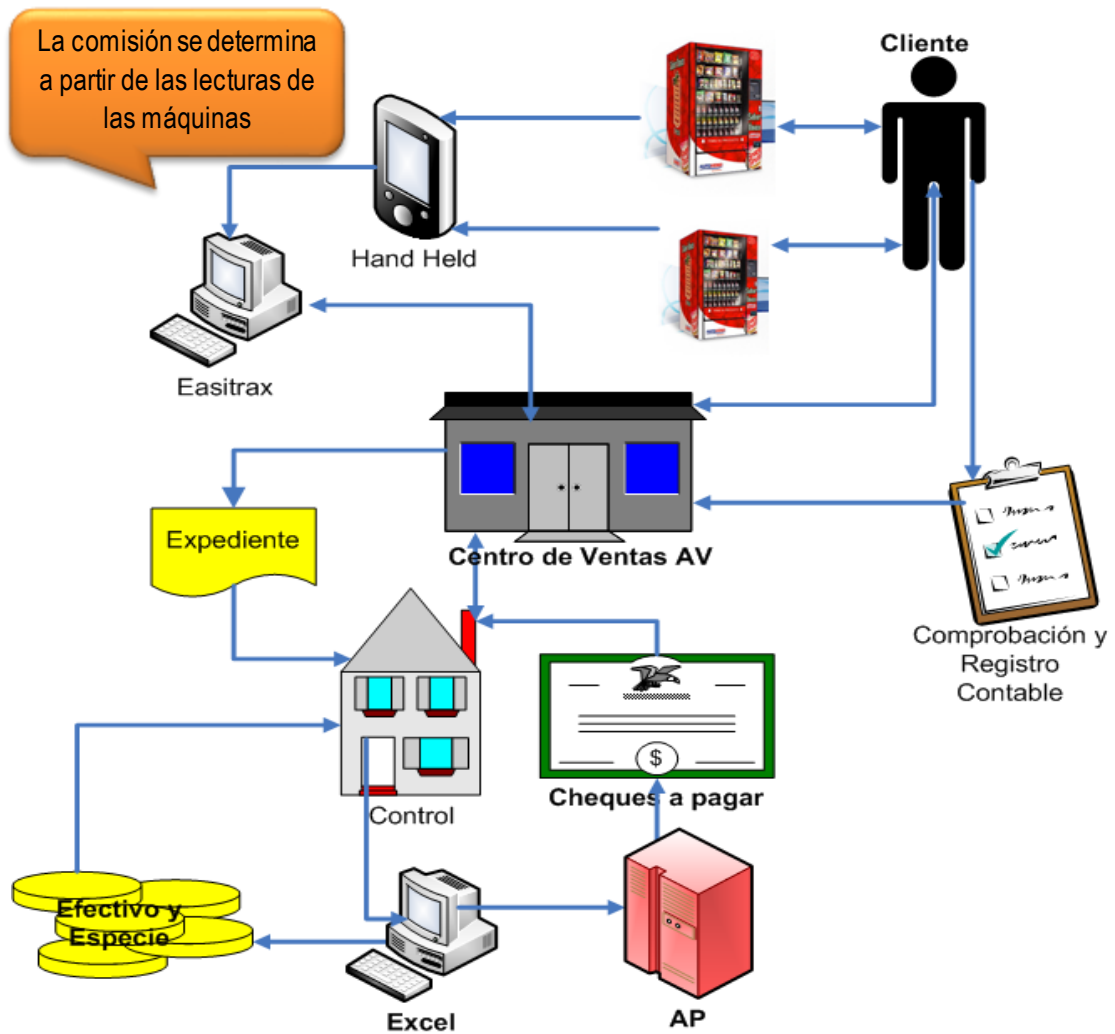


Figura No. 2 Representación actual del modelo operativo del área de Control Autovend.



❖ PLANEACIÓN

✦ Soluciones propuestas a la problemática del área Contable – Financiera.

- a) Se sugiere se defina una estructura del área, en base a las funciones que desempeñan mostrando el nivel jerárquico conociendo las obligaciones de cada puesto.

Se propone la elaboración de división de trabajo, ésta es para fraccionar tareas de modo que cada individuo sea responsable y realice un conjunto limitado de actividades propiciando la eficiencia en el trabajo.

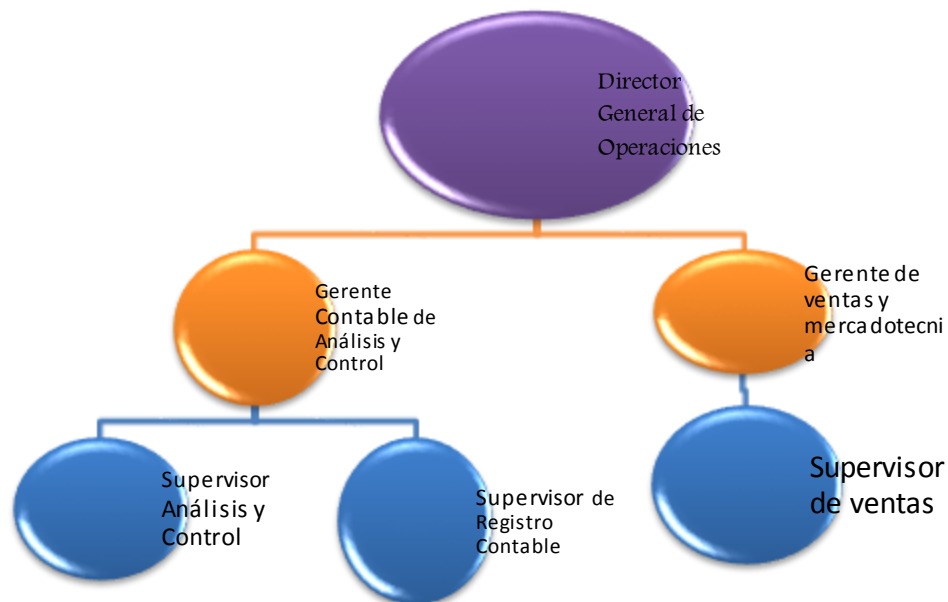


Figura No. 3 Diagrama estructural del área Contable Comercial.



NOMBRE	ACTIVIDAD
Director de Operaciones	Autorización y toma de decisiones
Gerente de Ventas	Responsable de la aplicación del procedimiento.
Gerente de Análisis y Control	Responsable de la correcta difusión del procedimiento.
Supervisor de Análisis y Control	Responsable de vigilar el cumplimiento de los puntos de control.
Supervisor de Ventas	Responsable de la configuración de base de datos de las ventas en cada una de las agencias.
Administrativas de Ventas	Responsable de integrar expedientes
Analista de Control	Responsable de procesar los movimientos en la herramienta del sistema.
Prospectación	Asignación y Ubicación de máquinas expendedoras

- b) Se propone que para cambiar la actitud del personal primero se debe contemplar si sus necesidades básicas están cubiertas con el trabajo que desempeña. Utilizando la Pirámide de Maslow.





Posteriormente a éste análisis se propone que toda persona debe llevar a cabo los siguientes puntos para obtener el éxito:

- * Actitud Positiva.
- * Disposición.
- * Compromiso,
- * Liderazgo.

Actitud Positiva: Capacidad que se tiene para atraer los pensamientos positivos desechando los negativos y así poder resolver cualquier tipo de problema.

Disposición: Tener siempre la actitud adecuada para poder mejorar las cosas, colaborar en todo lo que sea necesario para llegar siempre a la meta.

Compromiso: Es una actitud que se toma ante cualquier adversidad, aunque se presenten obstáculos en el camino, siempre cumpliendo con lo pactado.

Liderazgo: Es la capacidad que se tiene para influir en las personas, para que llevadas de la mano del líder se logren los mejores resultados y se dé una calidad de excelencia.

En base a las características anteriores podemos llegar a una **Actitud de Éxito**, mostrando ser optimistas, amables, emprendedores el cual será una gran ayuda para el logro de los objetivos empresariales.



- c) Para lograr un Liderazgo Efectivo, es necesario contar con un proceso de creación de una visión del futuro que tenga en cuenta los intereses de los integrantes de la organización, desarrollando una estrategia racional para acercarse a dicha visión.

Se deben de promover canales de comunicación, tanto formales como informales, eliminando al mismo tiempo las barreras comunicacionales y fomentando además una adecuada retroalimentación.

El Líder Efectivo, debe formar, aconsejar para mejorar sus resultados, escuchar atentamente y expresar aliento y apoyo a las habilidades de los otros. Debe crear una buena relación entre jefe y empleado, en todo momento el jefe debe comunicarse con claridad y respeto e indicar con precisión los trabajos que requiere para que se logren los resultados esperados.

De igual manera se propone realizar una evaluación de metas y talento profesional de cada uno de sus colaboradores, haciendo mención de sus debilidades y fortalezas, empleando siempre un mensaje positivo con la finalidad de que obtengan oportunidades de desarrollo para el logro de mejores resultados en la empresa tanto personal como profesional.

- d) Se propone elaborar un manual de procedimientos de calidad para propiciar ahorro de tiempos en cada actividad contable y administrativa, ampliar la certeza de los estados financieros y lograr elevar la eficiencia laboral de cada empleado, optimizando tiempos con un menor número de personas e impulsando la productividad en la empresa mediante un sistema contable ejecutando los tres pasos básicos: Registrar, Clasificar y Resumir.



- e) Podemos decir que aquella persona que pone Resistencia al Cambio, es porque no cuenta con la preparación y la experiencia necesaria para poder dirigir y controlar todo el movimiento de una organización de una forma eficiente para obtener los mejores resultados tanto de la empresa como del personal que labora dentro de ella.

Por tal motivo se recomienda constante capacitación, cursos y manuales que permitan al colaborador o empleado a tener una mejor visión y seguridad de las labores a desempeñar.

- f) Se propone la implementación de un manual de procedimientos en la nueva herramienta electrónica para el control de Autovend, y definir los pasos necesarios para un adecuado manejo de los proveedores nuevos en dicha herramienta.
- g) Se propone llevar un mejor control de la operación mediante formatos foliados y autorizados de las diferentes formas de pago, así como también dejar historial en electrónico para cualquier aclaración que se presente en la historia de pagos a proveedores Autovend.

Con el modelo anterior se detectaron las siguientes áreas de oportunidad, las cuales se consideraron para el nuevo esquema y forma de operar para la mejora en la realización de los pagos a proveedores de máquinas expendedoras.



Áreas de Oportunidad detectadas.



En base a lo antes analizado se desprende la principal propuesta que es la elaboración de un Manual de Procedimientos para la Mejora de pago a Proveedores de máquinas expendedoras de una empresa de Panificación, que a continuación se dará más énfasis mediante procesos y formatos solucionando en gran parte la complejidad de la operación en el área de control.



4.4 Propuesta de un Manual de Procedimientos para la Mejora de Pago a Proveedores de Máquinas Expendedoras de una Empresa de Panificación.

El presente manual se establece como un instrumento de apoyo identificando las herramientas que el departamento de análisis y control utiliza para evaluar la eficiencia de los resultados en relación con las metas fijadas, la administración de los recursos, financieros y materiales empleados; la organización, utilización y coordinación de dichos recursos, los procesos o controles establecidos y su forma de operar.

En base al diagnóstico analizado en el área Contable de la empresa Grupo Bimbo, S.A. de C.V. se diseña un manual de procedimientos para el control de pagos a proveedores autovend, con el fin de solucionar la problemática detectada, logrando los mejores resultados.



Una de las principales problemáticas existentes en todas y cada una de las compañías, es encontrar de forma óptima el buen funcionamiento y desempeño de actividades, que en cada organización es fundamental para el cumplimiento de expectativas y objetivos planeados al inicio de actividades.

Esto ayudará para que cada una de ellas sea reconocida y poder consolidarse como una empresa importante y funcional que ayude al crecimiento constante de la misma.



Por tal motivo se ha decidido integrar a una herramienta electrónica la administración de la información de Clientes, máquinas instaladas, contratos y ventas por máquina para el Control de Pago de Comisiones / Rentas de máquinas autovend.

Generar información de Clientes, Ventas, lecturas y comisiones a pagar, considerando las variables que puede tener el proceso.

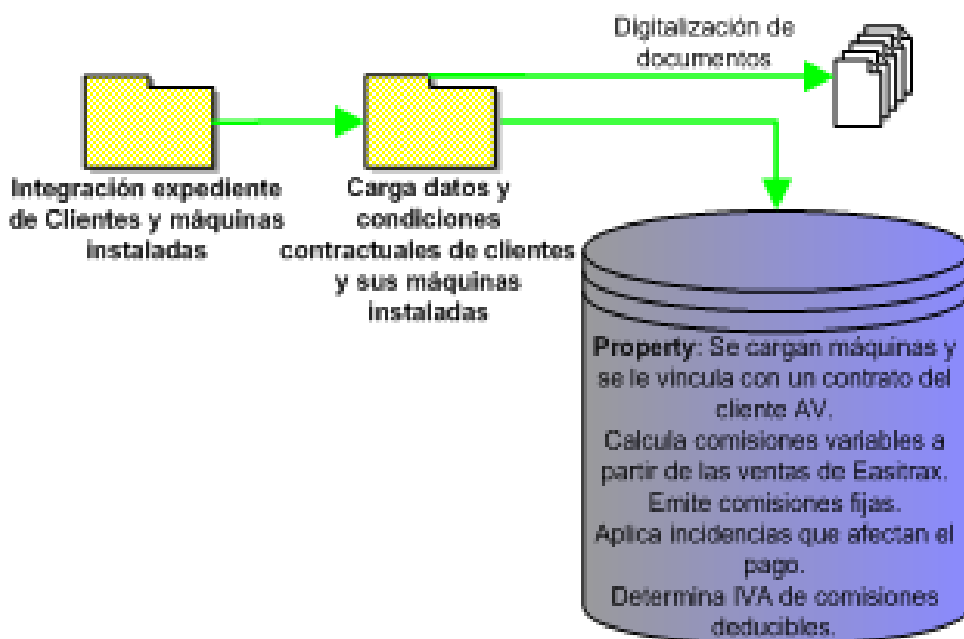


Figura No. 4 Representación del proceso de altas, bajas y cambios de máquinas en la nueva herramienta electrónica.



Dirección de Análisis y Control

Manual de Usuario para el proceso de pagos de máquinas Autovend

Contenido:

- ❖ Antecedentes
- ❖ Introducción
- ❖ Objetivos del manual :
 - Generales
 - Específicos
- ❖ Hipótesis
- ❖ Responsables
- ❖ Organigrama
- ❖ Alcance
- ❖ Procedimientos :
 - Alta clientes autovend
 - Aumento, disminución o cambios
 - Baja de clientes autovend
 - Pago de comisiones autovend
 - Comprobación y registro del pago de comisiones autovend
- ❖ Diagrama de flujo
- ❖ Formatos y Anexos
- ❖ Desarrollo del Manual del Usuario

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Liliana López A. 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Sandra Luz González López
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------



Dirección de Análisis y Control

Manual de Usuario para el proceso de pagos de máquinas Autovend

Antecedentes

La propuesta de desarrollar un Manual de Procedimientos para el control de pagos a proveedores en el área de Análisis y Control en el canal de Autovend de Grupo Bimbo, S.A. DE C.V. dedicado a la comercialización de línea de sus productos a través de la tecnología de máquinas despachadoras automáticas, tiene como propósito fundamental servir de guía o apoyo actualizado que contenga las descripciones de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones que se llevan a cabo en los cargos del personal del área, precisando las normas y procedimientos para el desarrollo adecuado de las actividades que cotidianamente se realizan en el departamento, contribuyendo a la identificación y evaluación de riesgos que permitan mantener su continuidad como negocio.

Introducción

En el presente documento se describirá la funcionalidad y las acciones requeridas para llevar a cabo la operación de la aplicación dentro de un módulo en el sistema de Oracle.

Ésta herramienta electrónica permite llevar el control de los Comisionistas Autovend junto con su expediente documental (contrato y anexos) así como el pago de sus comisiones. Para ello es necesario cubrir ciertos puntos de control como el tener habilitada una responsabilidad **MXBIM-****-PN****CAPTURISTA** en el sistema que pueda transaccionar casi todas las operaciones de captura, alta, baja, modificación, corrección, aprobación y consulta de información.

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Liliana López A. 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Sandra Luz González López
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------

**Dirección de Análisis y Control****Manual de Usuario para el proceso de pagos de máquinas Autovend**

El presente manual de procedimientos constituye una herramienta importante en la búsqueda de mantener controles preventivos que permitan minimizar situaciones futuras o existentes en el desarrollo del trabajo, con el fin de orientar y dirigir la conducta del talento humano y a la vez optimizar la utilización de los recursos humanos, financieros y de capital de la entidad.

Dicho manual contiene información de los procedimientos principales que debemos de tomar en cuenta antes de analizar o realizar los pagos de comisión a proveedores de máquinas expendedoras.

Objetivos Generales:

- ♣ Formalizar los procesos, identificando actividades de control interno en el área de contabilidad en la empresa de Grupo Bimbo, S.A. DE C.V., a través de la disposición de un manual de procedimientos.

Objetivos Específicos:

- ♣ Evaluar los procedimientos realizados en la actividad en la organización para medir su efectividad e identificar riesgos inherentes y de control.
- ♣ Plantear actividades de control que optimicen los procesos de la entidad para el cumplimiento de los objetivos.
- ♣ Dicho manual tiene como objetivo orientar al usuario en la ejecución de la Administración y control de Comisionistas Autovend y el pago de sus respectivas comisiones en una herramienta electrónica dentro del módulo en Oracle.
- ♣ Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Versión del Documento

1.0

Documentador:
FechaLiliana López A.
20/06/2018Aprobador:
Fecha:Sandra Luz González
López

**Dirección de Análisis y Control****Manual de Usuario para el proceso de pagos de máquinas Autovend**

- ♣ Ofrecer una base formal y sólida a la administración de la empresa.
- ♣ Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación.
- ♣ Auxiliar en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal.
- ♣ Brindar una visión clara y objetiva de los procesos de la organización.
- ♣ Establecer lineamientos para que el personal sea más eficiente y eficaz.
- ♣ Delimitar funciones y establecer responsabilidades.

Áreas de Aplicación:

El manual se aplicará al área de Contabilidad en Control Autovend.

Hipótesis:

- ✓ El análisis de puestos, el Organigrama y el Manual de Procedimientos, son la base para futuras capacitaciones y expansiones de la planta productiva.
- ✓ El Manual de Procedimientos permite que se controle mejor el área al poder exigir eficiencia y eficacia en las diversas tareas que se realizan.

Puestos y Funciones:**GERENTE GENERAL**

- ✚ El Gerente de la empresa es el encargado de coordinar y dirigir todas las actividades que se realizan en las distintas áreas de la organización.
- ✚ Supervisa el desempeño óptimo y racional de los recursos de la empresa.

Versión del Documento

1.0

Documentador:
Fecha

Liliana López A.
20/06/2018

Aprobador:
Fecha:

Sandra Luz González
López



Dirección de Análisis y Control

Manual de Usuario para el proceso de pagos de máquinas Autovend

- ✦ Planear estrategias para aumentar la productividad y la rentabilidad.
- ✦ Organiza a la empresa para que esta opere de forma eficiente y eficaz.

DIVISIONAL DE AUTOVEND

- ✦ Retroalimentar a la empresa referente a inquietudes de los clientes (requerimientos, reclamos, sugerencias).
- ✦ Llamar y visitar a los clientes VIP con mayor volumen de máquinas autovend y que están pendientes de pago.
- ✦ Regirse fielmente a las normas, políticas y reglamento de la empresa y el departamento de ventas.

SUPERVISOR DE ANÁLISIS Y CONTROL

- ✦ Es responsable de validar documentación completa de expedientes de proveedores autovend.
- ✦ Validar, supervisar y de autorizar los registros que se generen en forma automática en la herramienta de Oracle.
- ✦ Realizar posteos de pólizas contables.
- ✦ Verificar el cumplimiento de las políticas y procedimientos contables establecidos en la organización.
- ✦ Asesorar a los niveles administrativos sobre los procedimientos estipulados.
- ✦ Ejecutar y controlar el presupuesto de los pagos de máquinas autovend.

Versión del Documento

1.0

Documentador:
Fecha

Liliana López A.
18/09/2014

Aprobador:
Fecha:

Sandra Luz González
López



Dirección de Análisis y Control

Manual de Usuario para el proceso de pagos de máquinas Autovend

SUPERVISOR DE REGISTRO CONTABLE

- ✚ Supervisar que los registros contables se realicen correctamente en el módulo de GL.
- ✚ Depuración de cuentas contables.
- ✚ Análisis de la conciliación de los diferentes centros de venta

SUPERVISOR DE VENTAS

- ✚ El Supervisor de Ventas recibe de prospección el formato de Aviso de Instalación de Máquinas el cual es autorizado por el Gerente de Prospección.
- ✚ Asigna la máquina a una ruta para su abastecimiento al siguiente día.
- ✚ Envía al cliente un calendario de visitas programadas.
- ✚ Surte y revisa la caducidad del producto.
- ✚ Realiza lecturas de máquinas emitiendo un reporte electrónico.
- ✚ Realiza arqueo de monederos y determina el excedente.
- ✚ Detectar fallas en máquinas y reportar a mantenimiento.

ANALISTA AUTOVEND

- ✚ Asistir al Supervisor en el control de las diferentes operaciones.
- ✚ Validar recepción de expedientes de contratos entregados por parte de ventas.
- ✚ Solicitar el alta de nuevos comisionistas en el portal.
- ✚ Realizar movimientos de alta, baja, disminución y / o aumento de máquinas en la herramienta de Oracle.
- ✚ Realizar conciliaciones de máquinas entre base de ventas vs contabilidad.
- ✚ Análisis y Validación de solicitudes de pago a proveedores autovend por medio del sistema Oracle.
- ✚ Realizar conciliaciones de las diferentes formas de pago contra la contabilidad en el sistema de Oracle

Versión del Documento

1.0

Documentador:
Fecha

Liliana López A.
18/09/2014

Aprobador:
Fecha:

Sandra Luz González
López



Dirección de Análisis y Control

Manual de Usuario para el proceso de pagos de máquinas Autovend

- ✚ Colabora con las actividades del equipo que le son asignadas.

ANALISTA CONTABLE

- ✚ Reporta al supervisor de registro contable la contabilización de los movimientos realizados en el Centro de Ventas por parte del Administrador, así como también de los movimientos en el sistema de GL en Oracle.
- ✚ Revisa los comprobantes de los cortes del día provenientes del Centro de Ventas,
- ✚ Realiza las conciliaciones y reporta las partidas pendientes al área de control autovend.
- ✚ Registra movimientos de reclasificación.
- ✚ Archivo y custodia de cortes de caja de los Centros de Venta.

ADMINISTRATIVAS DE VENTAS

- ✚ Programan rutas para visita a clientes.
- ✚ Elaboran los estados de cuenta de cada cliente para su solicitud de pago.
- ✚ Envían expedientes al área de control para su alta en sistema.
- ✚ Realizan las comprobaciones por los pagos efectuados a los clientes.
- ✚ Dar seguimiento a cartera de clientes.

PROSPECTADORES

- ✚ Programa y agenda visitas a posibles clientes.
- ✚ Deberá entablar la negociación de la colocación de las máquinas solo con el personal autorizado para ello.

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Liliana López A. 18/09/2014	Aprobador: Fecha:	Sandra Luz González López
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------



Dirección de Análisis y Control

Manual de Usuario para el proceso de pagos de máquinas Autovend

- + El prospectador deberá llenar correctamente la siguiente documentación: carta de aceptación, perfil del cliente, croquis y reporte de instalación.
- + Deberá comunicarse con el cliente mínimo una vez al mes para cerciorarse que se encuentre satisfecho con el servicio proporcionado.
- + La función principal del prospectador es identificar clientes con las características y condiciones necesarias para lograr capitalizar ventas por medio de las máquinas expendedoras Autovend.
- + A todos los clientes se les otorga el 10% de comisión:
 - Pago en cheque: Por el 10% sobre la venta realizada en dicho periodo.
 - Pago en especie con productos Bimbo: Cada mes se entregará una dotación de productos Bimbo equivalente al 10% de la venta realizada en dicho periodo.
 - Subsidio a los productos que se consuman en la máquina: El precio de los productos será un 10% por debajo de lo preestablecido.
- + Si la negociación con el cliente es favorable se formaliza la contratación del servicio por medio de un contrato, dicho contrato será según el tipo de comisión que haya elegido el cliente.

Versión del Documento

1.0

Documentador:
Fecha

Liliana López A.
20/06/2018

Aprobador:
Fecha:

Sandra Luz González
López



ORGANIGRAMA

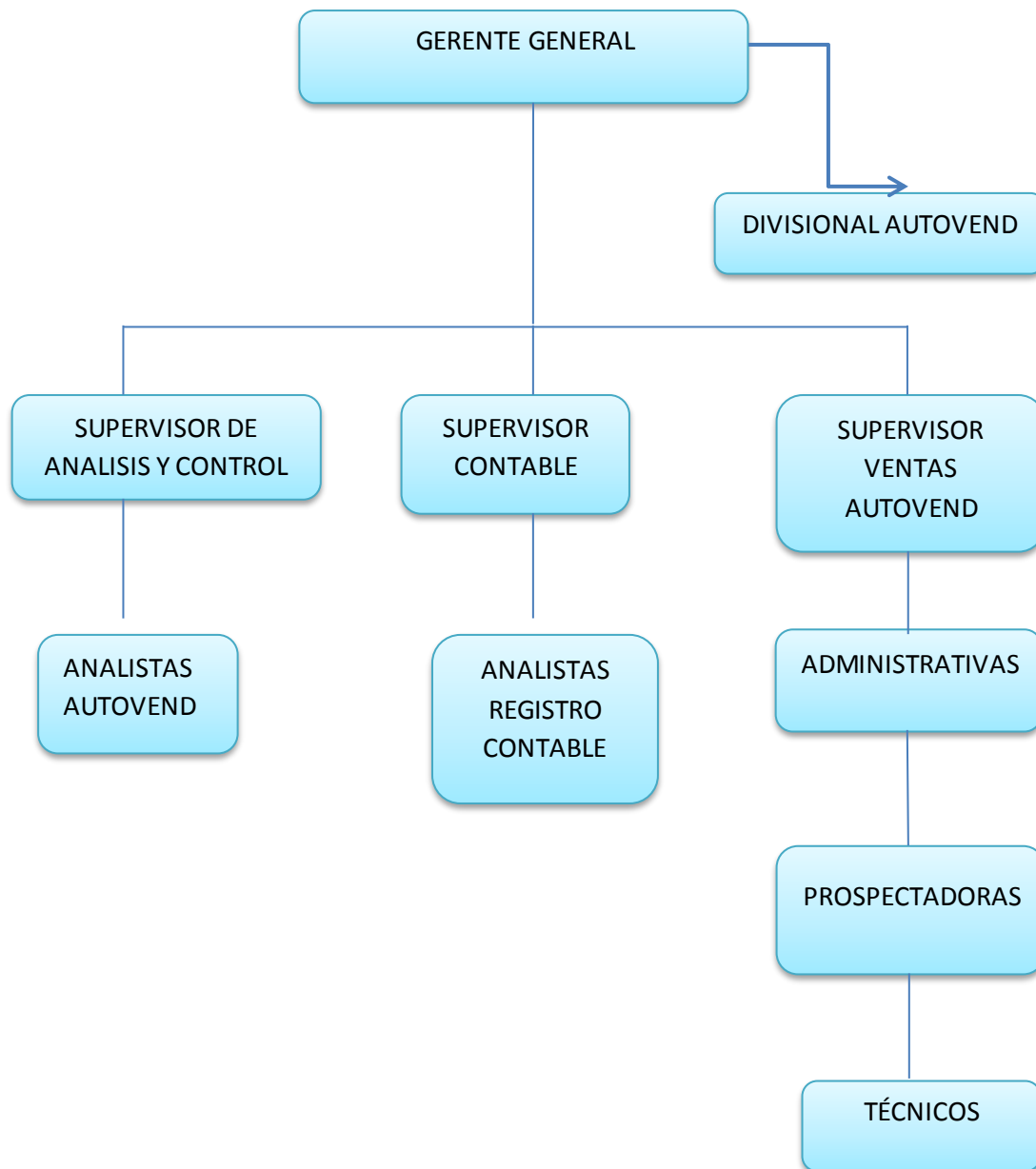


Figura No. 5 Organigrama funcional del área de Control y Ventas Autovend.



ALCANCE DEL MANUAL


La propuesta de este manual se ha diseñado para el Área de Contabilidad de Control Autovend en la empresa de panificación Grupo Bimbo, S.A. DE CV. El presente manual debe encontrarse en un lugar accesible y al alcance del personal para que sean observados y ejecutados los procesos conforme a lo establecido.

Las normas y procedimientos del presente documento deberán revisarse por lo menos una vez al año para su corrección y actualización. El personal debe cumplir todas las normas y procedimientos establecidos en el manual, con el objeto de cumplir con eficiencia y efectividad el trabajo.

A continuación se hace mención de los procedimientos que debemos de considerar para el buen funcionamiento y operación del Área de Control Autovend.

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Liliana López A. 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Sandra Luz González López
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------



	<i>Dirección de Análisis y Control</i>	
	<i>Manual de procedimientos</i>	<i>Procedimiento para dar de alta a clientes autovend</i>

I. ANTECEDENTES:

Con la implementación de la herramienta electrónica en el sistema oracle para el control de Autovend, se requiere definir los pasos necesarios para un adecuado manejo de los clientes nuevos en dicha herramienta.

II. OBJETIVOS:

Establecer la secuencia para poder dar de alta a un cliente dentro del sistema electrónico de oracle y su correspondiente actualización en la base de datos del área de ventas.

III. RESPONSABLES:

- Gerente de Control.- Es responsable de la correcta difusión y aplicación del presente procedimiento.
- Gerente de Ventas Autovend.- Es responsable de la aplicación del presente procedimiento.
- Divisional de Autovend.- Es responsable de vigilar la correcta integración del expediente de cada cliente.
- Prospectador de Autovend.- Es responsable de aplicar el procedimiento de prospectación de clientes definido para el canal de autovend. También es responsable de recabar todos los documentos del cliente para integrar el expediente.
- Administrativo de Autovend del Centro de Ventas.- es responsable de integrar el expediente.

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Liliana López A. 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Sandra Luz González López
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------



- Supervisor de Ventas de Autovend.- Es responsable de aplicar su procedimiento de configuración en base de datos Easitrax, una vez que ha sido actualizado con los nuevos clientes y máquinas instaladas.
- Técnico Autovend.- Es responsable de reportar de inmediato todas las instalaciones que haga con los clientes que le solicite Ventas Autovend.
- Supervisor de Control Regional.- Es responsable de vigilar que el cumplimiento de los puntos de control.
- Analista de Control Autovend.- Es responsable de procesar la alta en la herramienta electrónica de los clientes y máquinas que le reporta correctamente Ventas Autovend.

IV. REQUERIMIENTOS:

- Expediente completo.
- Ficha electrónica para solicitar alta como proveedor en Oracle.
- Ficha electrónica de Control Autovend.

V. PROCEDIMIENTO:

Prospectador:

1. Aplica su procedimiento para captar nuevos clientes en este canal.
2. Solicita la autorización al Supervisor de Autovend para cerrar la negociación con los posibles clientes.
3. Recibe la autorización y va con el cliente a cerrar la negociación.
4. Solicita al cliente los documentos que van a integrar su expediente, lo cual debe quedar armado según la matriz del Anexo I de este mismo procedimiento.
5. Entrega expediente al Administrativo/Supervisor de Autovend para su proceso. En caso de que le soliciten una corrección a la integración del expediente, deberá perseguir con el cliente el que le proporcione los documentos correctos requeridos.

**Supervisor de Autovend:**

1. Valida que los candidatos a clientes propuestos cumplan con los criterios definidos para ser aceptados como clientes autovend. Aprueba la solicitud de aquellos que cubren el perfil y en caso contrario rechaza para que revise el Prospectador las condiciones que ofrece el candidato.
2. Una vez que han quedado instaladas las máquinas, se procede a configurar los parámetros para que inicie su operación.

Administrativo de Autovend:

1. Recibe la documentación y valida la correcta y completa integración. En caso de error u omisión en la documentación, le requiere al Prospectador las correcciones necesarias.
2. Emite la solicitud al Técnico de Autovend para que sean instaladas las máquinas en el cliente.
3. Llena la ficha electrónica para tramitar la alta del cliente en el catálogo de Oracle.
4. Envía por correo electrónico al Analista de Control Autovend el listado de los clientes que se van a dar de alta junto con la imagen escaneada de los siguientes documentos:
 - a. Carta de aceptación del servicio de autovend firmada por el cliente.
 - b. Carta de aceptación de pago electrónico (aplica solo para esta forma de pago).
 - c. Comprobante bancario de la Clave Bancaria Estándar CLABE (aplica solo para clientes con pago electrónico).
5. Recibe el Reporte Técnico de Instalación y llena la Ficha electrónica de instalación de máquinas y la envía por correo electrónico.
Cierra el expediente con todos los documentos completos, y envía en un sobre cerrado al Analista de Control Autovend.



6. En caso de que el Analista de Control Autovend le requiera la corrección de algún error u omisión en la integración del expediente, deberá perseguir con el Prospectador el que se consiga los documentos correctos.

Técnico Autovend:

1. Recibe solicitud de instalación de máquina(s) en el nuevo cliente.
2. Procede a la instalación del equipo, llenando el Reporte Técnico de Instalación por cada máquina instalada.
3. Entrega el Reporte Técnico de Instalación de inmediato a que realiza la operación con el cliente.

Analista de Control Autovend:

1. Recibe la ficha electrónica y valida los datos contra los documentos escaneados que recibió vía correo electrónico.
2. En caso de error en captura de datos, corrige en la ficha electrónica. En caso de error en el documento fuente, rechaza para su corrección de origen.
3. Aprueba la Ficha Electrónica y da trámite con Catálogos del Centro de Servicios Compartidos (Supplier Master) para que sea configurado en Oracle el cliente.
4. Procede a configurar en el sistema las condiciones para este cliente (alta de propiedad, locaciones, plantilla de pagos, etc.).
5. El Analista de Control Autovend recibe la ficha y valida la información de la instalación reportada. En caso de error menor en los datos, procede a corregir y si el error es mayor rechaza para su corrección en el Centro de Ventas.
6. El Analista de Control Autovend procede a configurar en sistema oracle los datos de las máquinas instaladas en cada cliente, asegurándose de cubrir todos los requisitos de este módulo. El contrato se queda con estatus "Draft".
7. El Analista de Control Autovend corre la interface para actualizar Easitrax con la nueva información cargada.
8. El Analista de Control Autovend reporta al Supervisor de Ventas Autovend la actualización efectuada.



9. El Analista de Control Autovend recibe el expediente, procede a verificar toda la documentación que este completa y correctamente integrado el expediente. Una vez validado el expediente completo, el contrato se cambia a estatus “Final”.
10. El Analista de Control Autovend procede a digitalizar y cargar los documentos en la herramienta electrónica de Control Autovend.
11. El Analista de Control Autovend archiva para su resguardo el expediente completo del cliente.

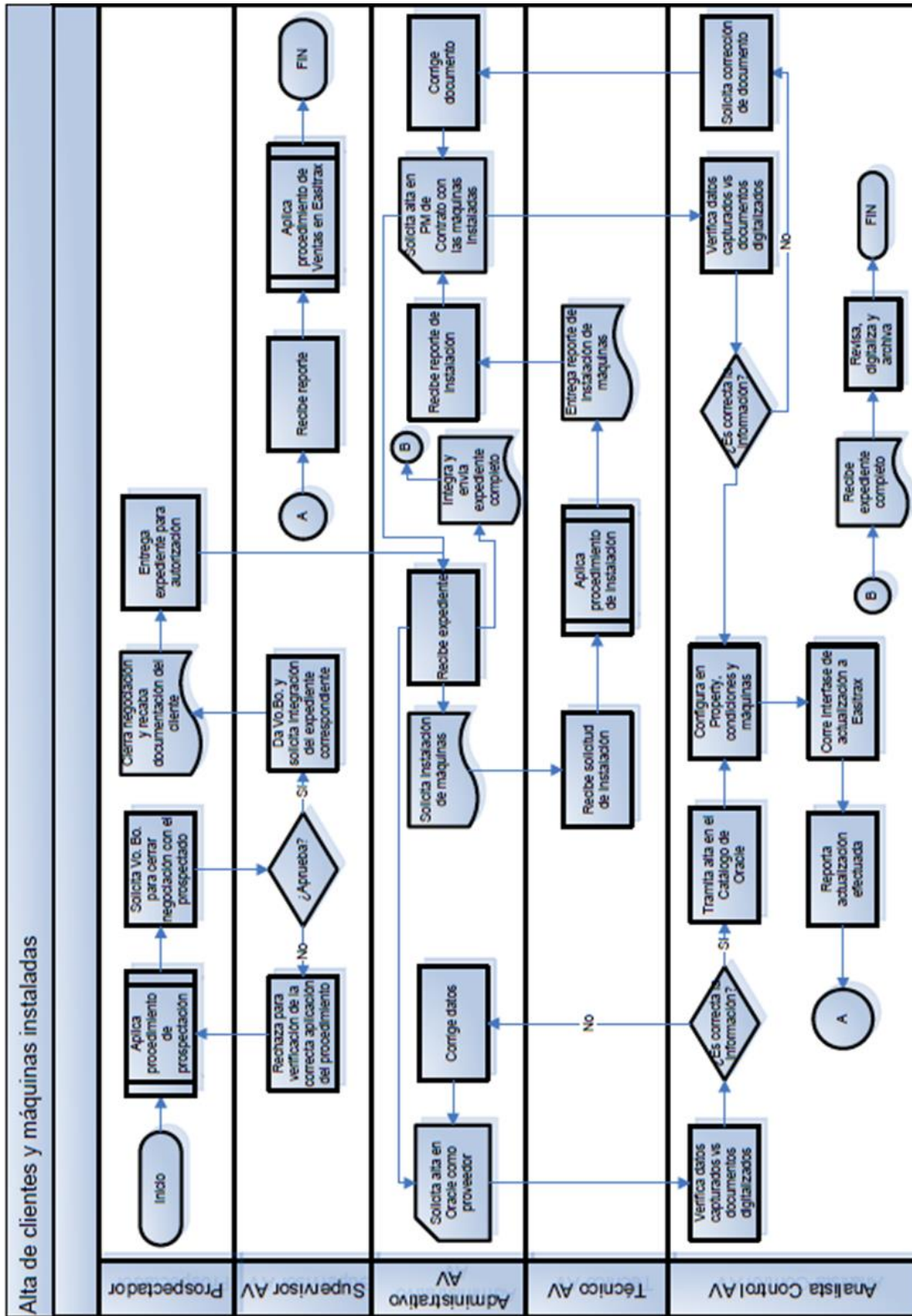
VI. Puntos de Control:

Para asegurar el correcto funcionamiento de este procedimiento, se establecen los siguientes puntos de control:

- a) El alta de un cliente nuevo siempre debe estar avalada con el Vo. Bo. del Supervisor de Ventas Autovend, quien deberá asegurarse que el nuevo cliente cubre el perfil para ser aceptado en el Canal Autovend.
- b) Solo se debe tramitar la alta del cliente cuando ya se tenga integrado el expediente, pudiendo aceptarse sin el Reporte Técnico de Instalación de las máquinas que se le instalan al cliente, ya que este reporte se tiene hasta que el Técnico Autovend hace su proceso y lo entrega.
- c) Se debe asegurar que los datos del cliente coincidan, estén completos y los comprobantes sean legibles concordantes con los mismos datos.
- d) La interfase de actualización en el sistema se corre automáticamente todos los días por la noche a nivel nacional y solo tomará los movimientos correcta y completamente configurados.
- e) Debe asegurarse que dicha actualización fue correctamente aplicada en la base de datos de ventas para permitir el flujo continuo del proceso de ventas en el Canal Autovend.
- f) El sistema solo podrá procesar pagos hasta que el contrato cambie a estatus “Final” y eso solo es posible cuando se tenga el expediente completo en Control.
- g) Renovar la vigencia de los contratos para que el sistema pueda seguir operando.



VII. Diagrama de flujo:





Anexos

- I. Matriz de documentos que integran el expediente para cada tipo de Contrato.**
- II. Ficha electrónica para solicitar alta de cliente.**
- III. Ficha electrónica de Control Autovend**

**I. Matriz de documentos que integran el expediente para cada tipo de contrato.**

El expediente completo de un cliente autovend se debe integrar por los siguientes documentos, de acuerdo al tipo de contrato:

Tipo de contrato	Documentos										
	Contrato firmado	Carta de aceptación del servicio AV	Identificación oficial (IFE, cédula profesional, cartilla SMN)*	Cédula del RFC ó CURP solo de personas físicas no deducibles	Estado de cuenta bancario con CLABE*	Carta de aceptación para pago por transferencia	Factura cancelada*	Comprobante de domicilio*	Reporte de instalación por cada máquina	Acuse de recibo Tarjeta solución, NIP y Copia de la Tarjeta ya firmada.	Total de documentos que integran el expediente
Comodato	X	X	X					X	X		5
Comisión con productos de Grupo Bimbo (Pago en especie)	X	X	X					X	X		5
Comisión deducible con transferencia electrónica	X	X	X	X	X	X	X	X	X		9
Comisión deducible con cheque	X	X	X	X			X	X	X		7
Comisión no deducible con transferencia electrónica	X	X	X	X	X	X		X	X		8
Comisión no deducible con Tarjeta solución	X	X	X	X		X		X	X	X	8
Comisión no deducible con cheque	X	X	X	X				X	X		6
Comisión no deducible en efectivo	X	X	X	X				X	X		6
Comisión renta fija deducible con transferencia	X	X	X	X	X	X	X	X	X		9
Comisión renta fija no deducible con transferencia	X	X	X	X	X	X		X	X		8
Comisión renta fija deducible con cheque	X	X	X	X			X	X	X		7
Comisión renta fija no deducible con cheque	X	X	X	X				X	X		6

Notas:

* Estos documentos se deberán recabar con el cliente en copia clara y legible, que permitan que al ser escaneados se pueda conservar un alto grado de legibilidad.

Tanto el estado de cuenta bancario con CLABE como el comprobante de domicilio no deberán ser mayores a 3 meses de antigüedad a la fecha en que se pacta la forma de pago.

Se debe asegurar que el nombre o razón social del cliente coincida en todos los documentos. Para las personas morales se debe validar que aparezca el nombre completo del representante legal en los documentos que lo requiera.

En todos los documentos que se pide firma se debe cotejar contra la firma de la identificación oficial entregada.



II. Ficha electrónica para solicitar alta de cliente.

ALTA PROVEEDOR

AUTOVEND **BIMBO** **AUTOVEND**
GRUPO BIMBO

Tipo de Persona: Nombre ó Razón:

Nombre Comercial: Física
Moral

CURP: R F C: Región: CV:

Tipo de Operación: Comisionista Autovend Clasificación de Retención: Comisión Tipo de Proveedor:

Clasificación: Servicio que se le Pagara: Espacio P/ Maquina AV

Termino de Pago: 7 Dias Moneda: MXP

Calle: No Exterior: No Interior:

Colonia: Delegación ó Municipio:

Ciudad: Estado: País: MEXICO

Código Postal: Correo Electrónico: @

Clave Larga Distancia: Número Telefónico:

Nombre del representante legal: Apellidos del representate legal:

Puesto del representante legal:

Clave larga Distancia: Numero Telefonico:

ACEPTAR

III. Ficha electrónica de Control Autovend.

CONTRATO

AUTOVEND **BIMBO** **AUTOVEND**
GRUPO BIMBO

Tipo de Mov: Región: Centro de Ventas:

Gerencia: Área de Negocio: Código DSD base de datos AV:

FMA: Núm de Serie FMA: Tipo de Máquina:

Nombre del Comisionista: R F C ó CURP :

Tipo de Contrato: Forma de Pago:

Tipo de Comprobante: Tasa de IVA: Importe de Renta Fija:

Porcentaje de Renta Variable: Frecuencia de Pago:

Fecha de Contrato: DD MM AAAA Fecha de Instalación: DD MM AAAA Fecha Retiro: DD MM AAAA

Calle: Número Exterior é Interior:

Colonia: Municipio ó Delegación:

Estado: Código Postal: Ubicación:

ACEPTAR



	Dirección de Análisis y Control	
	<i>Manual de procedimientos</i>	<i>Procedimiento para aumento, disminución o cambios de máquinas autovend</i>

I. ANTECEDENTES:

Con la implementación de Property Manager como herramienta electrónica para el control de Autovend, se requiere definir los pasos necesarios para un adecuado manejo de los clientes nuevos en dicha herramienta.

II. OBJETIVOS:

Establecer la secuencia para dar mantenimiento dentro de Property Manager por el aumento, disminución ó cambio de máquinas autovend.

III. RESPONSABLES:

Gerente de Control.- Es responsable de la correcta difusión y aplicación del presente procedimiento.

Gerente de Ventas Autovend.- Es responsable de la aplicación del presente procedimiento.

Divisional de Autovend.- Es responsable de vigilar la correcta integración del expediente de cada cliente.

Administrativo de Autovend del Centro de Ventas.- es responsable de integrar el expediente.

Supervisor de Ventas de Autovend.- Es responsable de aplicar su procedimiento de configuración en Easitrax, una vez que ha sido actualizado los movimientos de máquinas instaladas.

Técnico Autovend.- Es responsable de reportar de inmediato todas las instalaciones que haga con los clientes que le solicite Ventas Autovend.

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	---------------------------------



Supervisor de Control Regional.- Es responsable de vigilar que el cumplimiento de los puntos de control.

Analista de Control Autovend.- Es responsable de procesar los movimientos en Property Manager de los clientes y máquinas que le reporta correctamente Ventas Autovend.

IV.REQUERIMIENTOS:

Expediente completo.

Ficha electrónica de Control Autovend.

V.PROCEDIMIENTO:

1. El Supervisor de Autovend identifica las necesidades del mercado (incremento, disminución o cambio de máquinas) y solicita dichos movimientos a su Administrativo de Autovend.
2. El Administrativo de Autovend hace la solicitud al Técnico de Autovend para que se hagan los movimientos requeridos en el mercado.
3. El Técnico de Autovend realiza los movimientos solicitados y llena el reporte técnico correspondiente.
4. El Técnico de Autovend entrega los reportes técnicos con la información de los cambios realizados al Administrativo de Autovend.
5. El Administrativo de Autovend recibe los reportes técnicos y llena la Ficha electrónica de Control para solicitar la actualización en Property Manager.
6. Envía Ficha electrónica vía correo y también los reportes técnicos vía valija al Analista de Control Autovend.
7. El Analista de Control Autovend recibe el correo con la Ficha electrónica de Control y valida su información.

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------------



8. Procede a actualizar la información de los movimientos de máquinas en Property Manager, a fin de que toda la información quede lista para su exportación por interfase hacia Easitrax.
9. Reportar al Supervisor de Autovend de los movimientos actualizados.
10. El Supervisor de Autovend procede a configurar las condiciones comerciales de las máquinas que tuvieron movimiento y que fueron actualizadas.
11. El Analista de Control Autovend recibe los documentos físicos, hace el cotejo con la información cargada al sistema, procede a digitalizar y anexar al expediente electrónico.
12. El Analista de Control Autovend procede a archivar los documentos físicos para su control.

VI. Puntos de Control

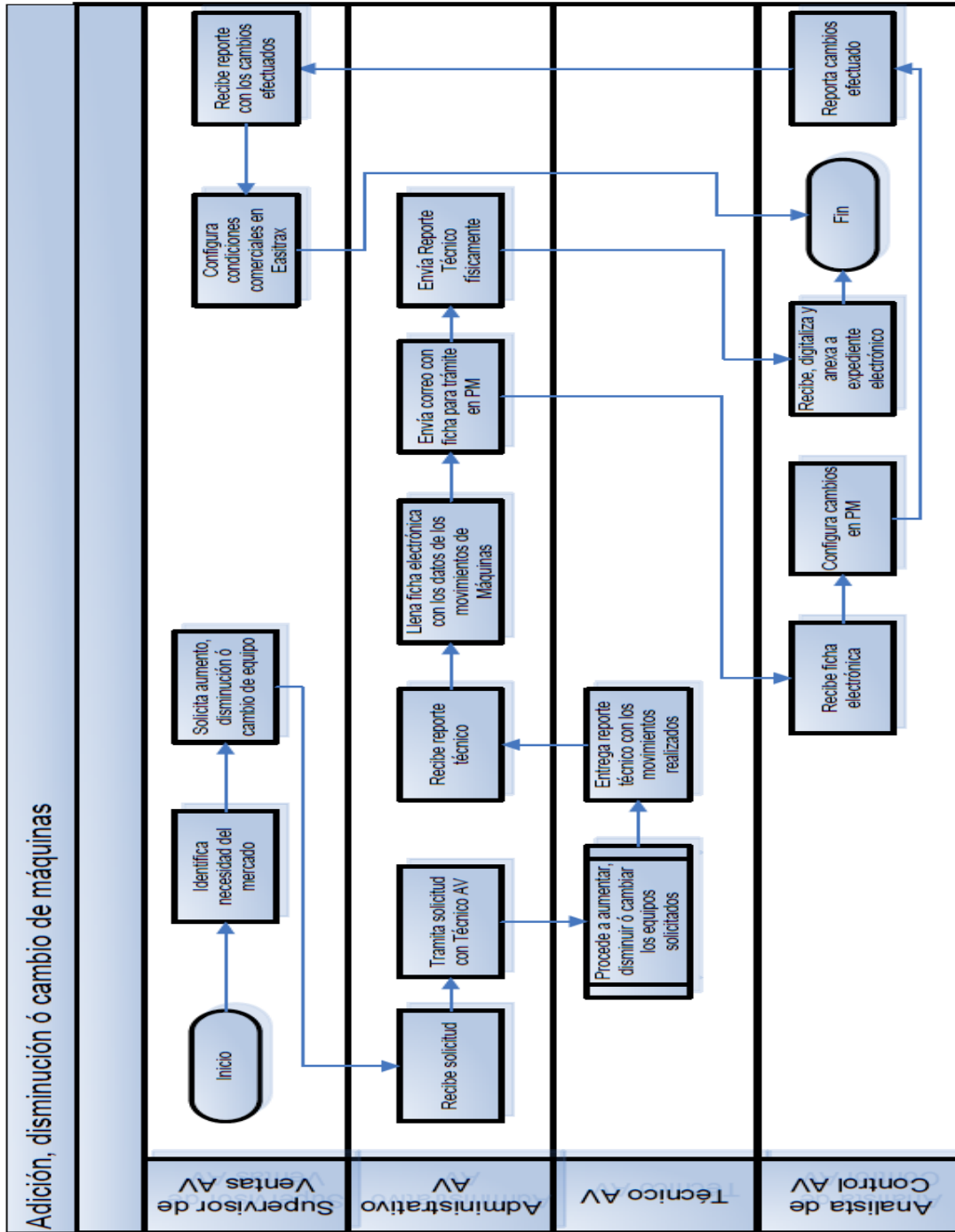
Para asegurar el correcto funcionamiento de este procedimiento, se establecen los siguientes puntos de control:

- ✓ Todo movimiento de máquinas deberá ser reportado de inmediato, por el Técnico de Autovend, entregando para ello el Reporte Técnico correspondiente.
- ✓ El Analista de Control Autovend siempre deberá empezar por aplicar la disminución ó retiro de equipos antes de hacer las adiciones o nuevas instalaciones.
- ✓ Siempre se deberá cotejar contra el documento fuente, aún después de haber hecho ya el movimiento en el sistema.

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------------



VII. DIAGRAMA DE FLUJO.



Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	---------------------	--------------------------------	-------------------	---------------------------------



	Dirección de Análisis y Control	
	<i>Manual de procedimientos</i>	Procedimiento para control del pago de Comisiones Autovend

I. ANTECEDENTES:

Con la implementación de Property Manager como herramienta electrónica para el control Autovend, se requiere definir los pasos necesarios para un adecuado control en la emisión de los pagos de comisiones autovend así como su respectiva comprobación y registro contable.

II. OBJETIVO:

Establecer la secuencia para administrar y controlar la emisión de pagos y registro contable dentro de la herramienta por el aumento, disminución o cambio de máquinas de las Comisiones Autovend.

III. RESPONSABLES:

- Gerente de Control.- Es responsable de la correcta difusión y aplicación del presente procedimiento
- Gerente de Ventas Autovend .- Es responsable de la aplicación del presente procedimiento
- Divisional de Autovend.- Es responsable de vigilar las comisiones que se paguen en el Centro de Ventas sean comprobadas en tiempo y forma.
- Vendedor de Autovend - Es responsable de asegurar el registro de la información completa en Easitrax de las máquinas en cada visita.
- Administrativo de Autovend del Centro de Ventas.- Es responsable de asegurar que la información en easitrax es correcta y completa.
- Supervisor de Ventas Autovend.- Es responsable de autorizar los pagos en efectivo o especie que se aprueben para pago en el Centro de Ventas.

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	---------------------------------



- Administrador del Centro de Ventas.- Es responsable de validar el pago correcto y completo de las comisiones que se aprueban para su pago en el Centro de Ventas.
- Supervisor de Control Regional.- Es responsable de vigilar el cumplimiento de los puntos de control. Es responsable de exportar a AP los pagos que se deban pagar con cheque o transferencia electrónica.
- Analista de Control Autovend.- Es responsable de validar el proceso de emisión de pagos en Property Manager.

IV. REQUERIMIENTOS:

- Módulo Property Manager en Oracle.
- Interfase de Ventas por máquina de Easitrax.

V. PROCEDIMIENTO:

1. El vendedor recaba en cada visita toda la información de la máquina por medio de la hand -held, asegurándose de que los datos sean correcta y completamente cargados a easitrax.
2. El supervisor de ventas y/o Administrativo de autovend validan que la información de ventas por máquina se haya cargado correctamente en Easitrax.
3. El Analista de Control Autovend debe capturar las incidencias que afectan el pago de comisiones, como son los robos por descontar, fallas de máquina ó adeudos pendientes de pago. Esta captura la debe efectuar previo al proceso de pago
4. Al cierre de mes el Analista de Control Autovend valida que corra la interfase de extracción de ventas de Easitrax para que éste sistema envíe la información a Property Manager.

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------------



5. El Analista de Control Autovend, una vez importada la interfase de ventas a Property Manager verifica que se haya procesado la información correcta y completamente por todas las máquinas activas del Centro de Ventas.
6. El Analista de Control Autovend reporta al Centro de Ventas las inconsistencias detectadas para que verifiquen la información y en su caso envíen los datos correctos de las ventas por máquinas.
7. El Analista de Control Autovend procesa la información para emitir los pagos de comisiones variables con la información de las ventas importadas de easitrax.
8. El Analista de Control Autovend emite el reporte de las comisiones variables y de las comisiones fijas, que ya tiene programadas en el Property Manager, para validar que están correctamente calculadas.
9. El Analista de Control Autovend aprueba los pagos emitidos en el módulo ó en su caso retiene aquellos que no proceda su pago por cuestiones de control interno, debiendo en este caso avisar al Centro de Ventas la causa de dicha retención del pago.
10. El Analista de Control Autovend solicita el visto bueno del Supervisor de Control en los pagos emitidos en todas sus modalidades.
11. El Supervisor de Control otorga el Visto Bueno para el pago de comisiones ó en su defecto retiene la que no proceda pagar, reportando la causa de dicha retención.
12. El Supervisor de Control realiza la exportación al módulo de AP de los pagos que se efectúan mediante cheque o transferencia electrónica enviando aviso al área de Cuentas por Pagar del Centro de Servicios Compartidos para que realicen su proceso.
13. El Analista de AP efectúa su proceso para emitir el batch de los cheques así como el de pagos por transferencia electrónica.
14. El Analista de AP envía la información de los cheques y transferencias electrónicas procesadas.

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------------



15. El Analista de Control Autovend emite el reporte oficial para el pago de comisiones en especie y reporte oficial para el pago de comisiones en efectivo.
16. El Analista de Control Autovend envía ambos reportes al Centro de Ventas para que procedan a su pago con los clientes.

VI. PUNTOS DE CONTROL:

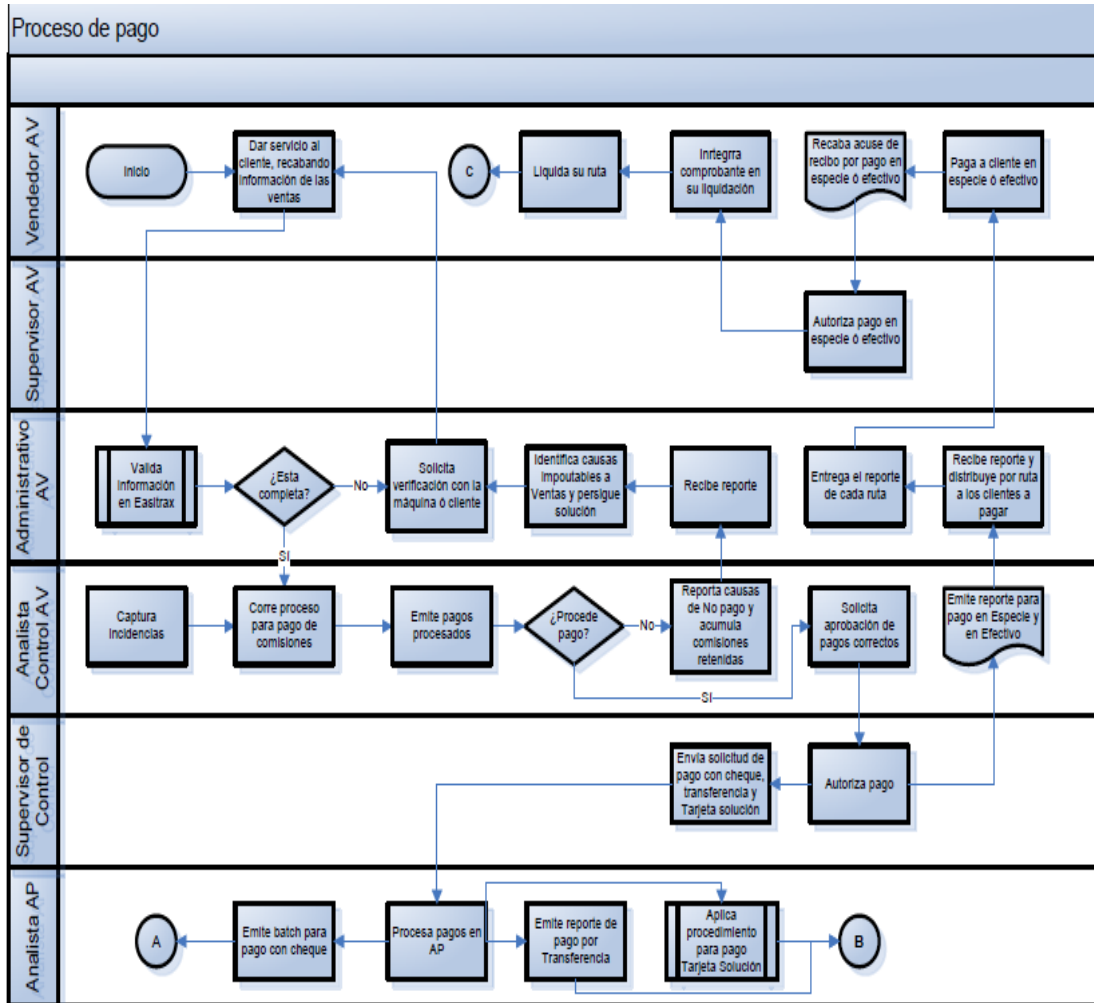
Para asegurar el correcto funcionamiento de este procedimiento, se sugieren los siguientes puntos de control:

- a) La información de la venta siempre se deberá registrar en Easitrax sin alteración alguna.
- b) La base de cálculo de la comisión variable será la venta neta reportada de easitrax (sin impuesto).
- c) Siempre que se tenga estipulado en el contrato ha de asegurarse en el descuento en la comisión que se pagará al cliente de los robos que se registren al gasto. Este descuento deberá aplicarse en la siguiente comisión a pagar a la fecha que se registra el robo en la contabilidad.
- d) No se pagará ninguna comisión si no se tiene el expediente físico completa y correctamente integrado en Control.
- e) Solo se podrá capturar manualmente una venta para cálculo de comisión cuando existe causa justificada y con el Vo.Bo. del Gerente de Control.
- f) El registro de un adeudo para su pago debe estar justificado y autorizado por el Supervisor de Control.
- g) El pago en especie o efectivo solo lo podrá realizar el Centro de Ventas con el reporte oficial emitido por control desde el módulo de Property Manager.
- h) Siempre se ha de asegurar que la exportación de pagos del módulo de Property Manager al módulo de Account Payables se haga únicamente por las comisiones a pagar en especie o efectivo

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------------



VII. DIAGRAMA DE FLUJO



La liga a, B y C referidas en este diagrama son hacia el procedimiento para comprobación y registro de comisiones.

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	---------------------	-----------------------------	-------------------	---------------------------------



	Dirección de Análisis y Control	
	<i>Manual de procedimientos</i>	<i>Procedimiento para control de pago y comprobación de Comisiones Autovend</i>

I. ANTECEDENTES:

Con la implementación de Property Manager como herramienta electrónica para el control de Autovend, se requiere definir los pasos necesarios para un adecuado control en la administración de los clientes y sus máquinas instaladas, incluyendo el proceso de baja cuando se rescinde el contrato con un cliente.

II. OBJETIVOS:

Establecer la secuencia para administrar y controlar la baja de un Comisionista Autovend.

III RESPONSABLES:

Gerente de Control.- Es responsable de la correcta difusión y aplicación del presente procedimiento.

Gerente de Ventas Autovend.- Es responsable de la aplicación del presente procedimiento.

Divisional de Autovend.- Es responsable de vigilar que se tramite correctamente la baja del cliente.

Administrativo de Autovend del Centro de Ventas.- Es responsable de informar de inmediato la baja de un cliente a las áreas involucradas.

Supervisor de Ventas de Autovend.- Es responsable de autorizar la baja de un cliente.

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	---------------------------------



Técnico de Autovend.- Es responsable de retirar la máquina en el cliente que causa baja.

Supervisor de Control Regional.- Es responsable de vigilar que el cumplimiento de los puntos de control.

Analista de Control Autovend.- Es responsable de procesar la baja en Property Manager de los clientes y máquinas que le reporta correctamente Ventas Autovend y en su caso de tramitar el pago de comisiones pendientes si las hubiere al momento de la baja.

IV. REQUERIMIENTOS:

Expediente completo.

Ficha electrónica para solicitar baja de cliente.

Venta a la fecha de corte del momento en que ocurre la baja para el pago de su comisión pendiente (aplica solo en caso de comisión variable).

V. PROCEDIMIENTO:

1. El Administrativo de Autovend solicita la baja del cliente por medio de la Ficha electrónica, anotando la causa que la origina.
2. El Administrativo de Autovend envía la interfase de la venta del cliente que se solicita la baja, considerando el período que abarca de la última fecha que subió al sistema a la fecha de la baja.
3. El Analista de Control Autovend recibe la solicitud de baja y procede a revisar si se tienen adeudos y/o descuentos pendientes de aplicar al cliente que causa la baja.
4. El Analista de Control Autovend corre la interfase en caso de comisión variable o revisa el pago que le corresponde en caso de renta fija.

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------------



5. El Analista de Control Autovend aprueba los importes emitidos en el módulo dentro del Authorize para validar que se esté aplicando correctamente el saldo pendiente con el cliente.
6. El Analista de Control Autovend solicita el Vo. Bo. al Supervisor de Control para liberar el pago procesado.
7. El Supervisor de Control aprueba el pago y exporta a AP si fuera en cheque o transferencia.
8. El Supervisor de Control rechaza aquella comisión que no proceda su pago o que requiera aclaración por parte del Centro de Ventas para poder liberar el pago.
9. El Analista de Control aplica el procedimiento para el pago de comisiones por aquellas que hayan sido aprobadas por el Supervisor.
10. El Analista de Control Autovend procede a cerrar la vigencia del contrato y de las máquinas ligadas a dicho contrato. Para ello deberá registrar la fecha de término del contrato con este cliente tanto en el contrato, como en todas y cada una de las máquinas que se tenían instaladas.
11. El Analista de Control Autovend registra la fecha de término también en el sistema en el apartado de Building y Floor para que concluya la relación dentro de Property Manager.
12. El Analista de Control Autovend informa al Supervisor de Autovend de la baja procesada y solicita que confirmen en la base de datos de Easitrax que el movimiento fue correctamente operado, una vez que reciba este sistema la actualización vía interfase.
13. El Supervisor de Autovend valida en Easitrax la correcta aplicación de la baja y confirma al Analista de Control.

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------------

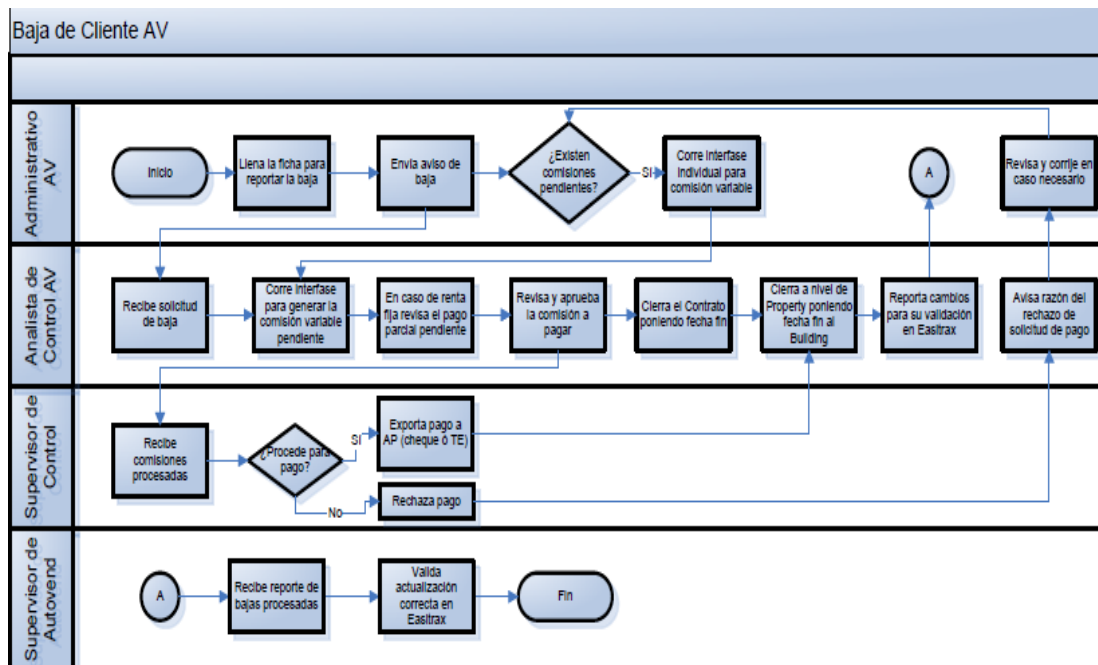


VI. Puntos de Control:

Para asegurar el correcto funcionamiento de este procedimiento, se establecen los siguientes puntos de control:


- a) Siempre se debe reportar de inmediato cuando un cliente cause baja.
- b) El Técnico de Autovend debe entregar de inmediato su reporte de retiro de máquina para que se pueda informar a Control.
- c) El Analista de Control debe asegurar que el saldo del cliente queda liquidado al momento de la baja, aplicando los descuentos pendientes si los hubiere y pagando las comisiones que se generen al momento de la baja.
- d) Si se emite un pago a favor del cliente se aplicará el procedimiento de Control y comprobación de pagos correspondiente.
- e) El Analista de Control debe asegurar que en Property Manager se han puesto la fecha fin en todas las máquinas, contrato, building y floor del comisionista que causa baja.

VII. Diagrama de Flujo.



Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------------



	<i>Dirección de Análisis y Control</i>	
	<i>Manual de procedimientos</i>	<i>Procedimiento para comprobación y registro del pago de Comisiones Autovend</i>

I. ANTECEDENTES:

Con la implementación de Property Manager como herramienta electrónica para el control de Autovend, se requiere definir los pasos necesarios para un adecuado control en la emisión de los pagos de comisiones autovend así como su respectiva comprobación y registro contable.

II. OBJETIVOS:

Establecer la secuencia para administrar y controlar la emisión de pagos y registro contable por las Comisiones autovend.

III. RESPONSABLES:

Gerente de Control.- Es responsable de la correcta difusión y aplicación del presente procedimiento.

Gerente de Ventas Autovend.- Es responsable de la aplicación del presente procedimiento.

Divisional de Autovend.- Es responsable de vigilar las comisiones que se paguen en el Centro de Ventas sean comprobadas en tiempo y forma.

Administrativo de Autovend del Centro de Ventas.- Es responsable integrar los comprobantes completos y correctos por las comisiones que se pagan en el Centro de Ventas.

Supervisor de Ventas de Autovend.- Es responsable de autorizar los pagos en efectivo ó especie que se aprueben para pago en el Centro de Ventas y de recabar los comprobantes con los comisionistas que se les pagan en el Centro de Ventas.

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	---------------------------------



Administrador del Centro de Ventas.- Es responsable de validar los requisitos de control interno y fiscales en los comprobantes de las comisiones que se pagan en el Centro de Ventas así como su registro al gasto dentro de su corte de DSD.

Supervisor de Control Regional.- Es responsable de vigilar que el cumplimiento de los puntos de control.

Analista de Control Autovend.- Es responsable de enviar los pagos emitidos en cheque, especie ó efectivo para su pago en el Centro de Ventas.

Analista de Registro Comercial.- Es responsable de validar el registro contable al gasto y los requisitos de control interno y fiscales en los comprobantes enviados por el Centro de Ventas.

Supervisor de Registro Comercial.- Es responsable de vigilar la correcta afectación contable al gasto por las comisiones pagadas y comprobadas por el Centro de Ventas.

IV. REQUERIMIENTOS:

Listado de Transferencias electrónicas efectuadas a los comisionistas.

Emisión de cheques procesados en AP para pago de comisiones.

Listado oficial para pago en Especie.

Listado oficial para pago en Efectivo.

V. PROCEDIMIENTO:

Pago con Transferencia electrónica.

1. El Analista de Control Autovend recibe el listado del Analista de AP por del batch procesado de transferencias electrónicas para pago de comisiones así como los rechazos bancarios.

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------------



2. El Analista de Control Autovend valida que se haya efectuado en tiempo y forma las transferencias a las cuenta bancaria de los comisionistas. Esta validación podrá ser aleatoria y selectiva, debiendo dejar evidencia de dicha revisión.
3. El Analista de Control Autovend confirma la fecha al Centro de Ventas cuando las Transferencias electrónicas fueron efectuadas.
4. El Analista de Control Autovend enviará aviso al Centro de Ventas de los rechazos bancarios para que procedan a aclarar con el comisionista cualquier situación que haya impedido el que se realice la Transferencia bancaria a su cuenta.
5. El Analista de Control Autovend envía cargo electrónico en DSD al Centro de Ventas por cada transferencia realizada.
6. El Analista de Control Autovend envía el listado de las comisiones pagadas con transferencia electrónica junto con su nota de cargo correspondiente.
7. El Administrador del Centro de Ventas recibe la nota de cargo con el listado y corresponde el cargo electrónico en su corte de DSD para incorporar a su saldo el importe pendiente de comprobar.
8. El Administrador entrega al Supervisor de Ventas el listado de pagos electrónicos para que procedan a recabar la comprobación generando el vale correspondiente para respaldar su saldo.
9. El Supervisor de Ventas procede a recabar con los comisionistas los comprobantes de las comisiones deducibles pagadas por transferencia electrónica.
10. El Supervisor de Ventas recaba la autorización del Jefe de Agencia en los comprobantes recabados y entrega al Administrador y libera su vale que tenía pendiente.

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------------



11. El Administrador del Centro de Ventas valida que todos los comprobantes cumplan con los requisitos de control interno y fiscal según aplique.
12. El Administrador del Centro de Ventas rechaza aquellos comprobantes que no cumplan con algún requisito de control interno y/o fiscal para su corrección.
13. El Administrador del Centro de Ventas registra en su corte de gastos la comprobación recibida, debiendo hacerlo de manera individual por cada comisión pagada y comprobada en el concepto de “Autovend comisiones deducibles” según corresponda a cada comprobante.

Pago con Cheque.

1. El Analista de AP envía la información del batch procesado de los cheques emitidos para el pago de comisiones autovend.
2. El Analista de Tesorería Regional imprime los cheques emitidos y entrega al Analista de Control Autovend.
3. El Analista de Control Autovend elabora la nota de cargo y envía junto con los cheques al Centro de Ventas.
4. El Analista de Control Autovend realiza el cargo electrónico en DSD al Centro de Ventas por los cheques enviados.
5. El Administrador del Centro de Ventas recibe la nota de cargo junto con los cheques y procede a corresponder el cargo electrónico en DSD para incorporar al saldo de su corte el importe de los cheques recibidos.
6. El Administrador del Centro de Ventas entrega los cheques al Supervisor de Ventas generando el vale correspondiente para respaldar su saldo.
7. El Supervisor de Ventas entrega al Comisionista su cheque y recaba el comprobante correspondiente.

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------------



8. El Supervisor de Ventas entrega al Administrador los comprobantes debidamente autorizados por el Jefe de Agencia y libera su vale que tenía pendiente en el saldo.
9. El Supervisor de Ventas debe regresar los cheques no entregados a los comisionistas para solicitar su cancelación y que se le acumule la comisión para pago posterior.
10. El Administrador del Centro de Ventas valida que los comprobantes recibidos cumplan con los requisitos de control interno y fiscales, según aplique a deducibles y no deducibles.
11. El Administrador del Centro de Ventas rechaza los comprobantes que no cumplan con algún requisito para su corrección.
12. El Administrador del Centro de Ventas registra en su corte de gastos la comprobación recibida, debiendo hacerlo de manera individual por cada comisión pagada en el concepto de “Autovend comisiones deducibles” ó “Autovend comisiones no deducibles” según corresponda a cada comprobante o “Gasto sin concepto definido” para el caso de cheques cancelados.

Pago en Efectivo.

1. El Supervisor de Ventas recibe el listado oficial de las comisiones que se deben pagar en efectivo.
- El supervisor de ventas solicita al administrador el efectivo que no exceda el monto autorizado en el procedimiento de solicitud y comprobación de vales en caja, firmando el vale correspondiente, una vez que se compruebe este primer vale, se procederá a emitir otro para la entrega de comisiones en efectivo.

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------------



2. El Supervisor de Ventas vigila que se pague en efectivo a los comisionistas conforme el listado oficial enviado por Control.

El Supervisor de Ventas o la persona que hace el pago deberá recabar la firma y nombre completo del comisionista que recibe el pago en efectivo, y el sello de la empresa en caso de tratarse de una persona moral procurando que sea el titular del contrato que se tiene firmado ya que en caso contrario debe solicitar la copia de la identificación oficial de la persona que recibe el efectivo.

3. El Supervisor de Ventas comprueba las comisiones pagadas en efectivo entregando los comprobantes debidamente autorizados al Administrador del Centro de Ventas, devolviendo el efectivo no ocupado.

4. El Administrador del Centro de Ventas valida que los comprobantes cumplan con los requisitos de control interno, amarrando que los importes cuadren con el listado oficial enviado por Control para pago de comisiones en efectivo y libera el vale de su saldo.

5. El Administrador del Centro de Ventas registra en su corte de gastos de DSD las comisiones pagadas en efectivo, debiendo hacerlo de manera individual en el concepto de “Autovend comisiones deducibles” ó “Autovend comisiones no deducibles”, según corresponda al comprobante recibido.

Pago en Especie.

1. El Supervisor de Ventas recibe el listado oficial de las comisiones que se deben pagar en especie con productos de Grupo Bimbo.

2. El Supervisor de Ventas separa para cada ruta a los comisionistas que se deben pagar en especie y entrega a la ruta la información de cada comisión.

3. El Vendedor de la ruta entrega el producto al comisionista recabando el acuse de recibo del producto entregado con el nombre y firma completo del

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------------



comisionista y el sello en caso de tratarse de una persona moral. En caso de que el producto lo reciba una persona distinta al titular del contrato que se tiene firmado deberá solicitar el vendedor copia de su identificación oficial.

4. El Vendedor de la ruta recaba la autorización de la bonificación por el producto entregado como pago de comisión en especie.

5. El Supervisor valida que la bonificación amarra con el listado oficial para pago de comisiones en especie enviado por Control y autoriza el pago. En caso de diferencia rechaza para su corrección.

6. El Vendedor liquida su ruta anexando la bonificación autorizada.

7. El Administrador de Centro de Ventas recibe la liquidación y valida la bonificación registrada por el pago de comisión en especie.

8. El Administrador del Centro de Ventas valida la bonificación en su corte y lo registra en el concepto de bonificaciones “Pago en especie comisiones av”.

Recepción y revisión en Registro Comercial.

1. El Administrador del Centro de Ventas debe anexar todos los comprobantes de las comisiones registradas en su corte y enviarlo junto con el mismo al Centro de Registro Comercial de su región.

2. El Analista de Registro Comercial recibe el corte y revisa que los comprobantes cumplan con todos los requisitos de control interno y fiscales que aplique a cada caso.

3. El Analista de Registro Comercial rechaza los comprobantes que no cumplan con algún requisito, devolviéndolo junto con su nota de cargo física y efectuando el cargo electrónico en DSD.

4. El Supervisor de Registro Comercial autoriza la nota de cargo por los comprobantes rechazados devueltos al Centro de Ventas.

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------------



5. El Analista de Registro Comercial reclasifica el registro contable con cargo al Centro de Venta por los comprobantes rechazados.
6. El Analista de Registro Comercial valida que los registros contables estén correctamente afectados a las cuentas correspondientes según corresponda a cada comisión pagada y de acuerdo lo establecido en este procedimiento en el apartado de registros contables.
7. El Analista de Registro Comercial anexa los comprobantes correctos validados en la póliza contable para su archivo y resguardo.

VI. Registros Contables.

1. Por las transferencias electrónicas emitidas en AP

Cargo) 100.AN.1115.0001.000.0000.000.00000.00000 Cuenta corriente del Centro de Ventas
Abono) 100.0001.1105.00XX.000.0000.000.00000.00000 Cuenta del banco pagador

2. Por los cheques emitidos por AP

Cargo) 100.AN.1115.0001.000.0000.000.00000.00000 Cuenta corriente del Centro de Ventas
Abono) 100.0001.1105.00XX.000.0000.000.00000.00000 Cuenta del Banco pagador

3. Por los cargos electrónicos correspondidos en DSD.

Cargo) Al saldo del corte del Centro de Ventas Saldo del Corte
Abono) 100.AN.1115.0001.000.0000.000.00000.00000 Cuenta corriente del Centro de Ventas

4. Por las comisiones DEDUCIBLES pagadas con transferencia, cheque o efectivo.

Cargo) 100.AN.6217.0001.000.0564.000.00000.00000 Comisión Autovend deducible
Abono) Al saldo del corte del Centro de Ventas Saldo del corte

5. Por las comisiones NO DEDUCIBLES pagadas con transferencia, cheque o efectivo

Cargo) 100.AN.6217.0002.000.0564.000.00000.00000 Comisión Autovend no deducible
Abono) Al saldo del corte del Centro de Ventas Saldo del corte

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------------

**VII. Puntos de Control:**

Para asegurar el correcto funcionamiento de este procedimiento, se establecen los siguientes puntos de control:

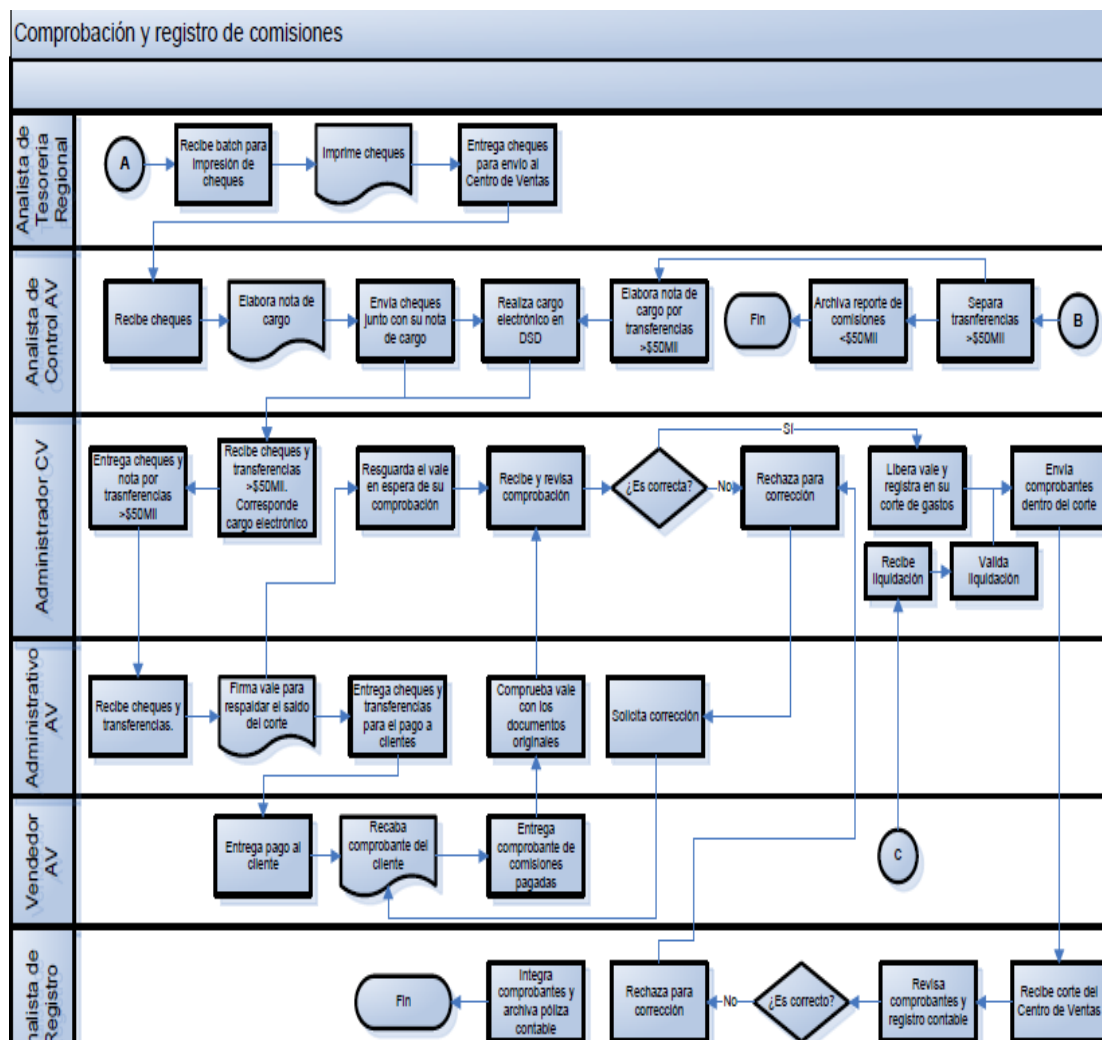
- a) El pago en especie o efectivo solo lo podrá realizar el Centro de Ventas con el reporte oficial emitido por Control desde el módulo de Property Manager.
- b) Solo se acepta la comprobación de las comisiones no deducibles cuyo porcentaje de cálculo sea igual o menor al 7% .
- c) Para las comisiones con porcentaje del 10% será obligatorio el comprobante con los requisitos fiscales para registrarlo a Comisiones Deducibles.
- d) Para comisiones con porcentaje de cálculo distinto a los mencionados en el inciso b), se deberá contar con la autorización del Director Regional y con la indicación expresa del comprobante que deba entregar el Comisionista autovend al que se le paga.
- e) Para los Comisionistas que se les pague un importe fijo (Renta fija) se ha de recibir siempre comprobante con requisitos fiscales para que se registre como Comisión deducible. En caso contrario se deberá autorizar por parte del Director Regional el que se acepte comprobante simple y así se registren sus Comisiones a No deducibles.
- f) Solo se podrá pagar en efectivo cuyo contrato así este estipulado y el monto no excede de los \$2,000.00
- g) El pago en efectivo o en especie se deberá entregar al comisionista titular del contrato ó a la persona autorizada por éste a recibir el pago, debiendo entregar en este caso comprobante de dicha autorización y copia de su identificación oficial para cotejar el nombre y firma de la persona distinta que recibe el pago.

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------------



- h) Si una comisión en efectivo no es entregada como pago al comisionista, el formato deberá ser devuelto al analista de control para su cancelación, solo así podrá reponerse esta comisión pendiente para pago posterior.
- i) Si un cheque no es entregado como pago al comisionista, el cheque deberá ser devuelto dentro del corte para su cancelación.
- j) La reposición de un cheque cancelado anteriormente solo podrá efectuarse cuando se tenga el registro efectivo de la cancelación en AP.

VIII. DIAGRAMA DE FLUJO.



Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	---------------------	--------------------------------	-------------------	---------------------------------



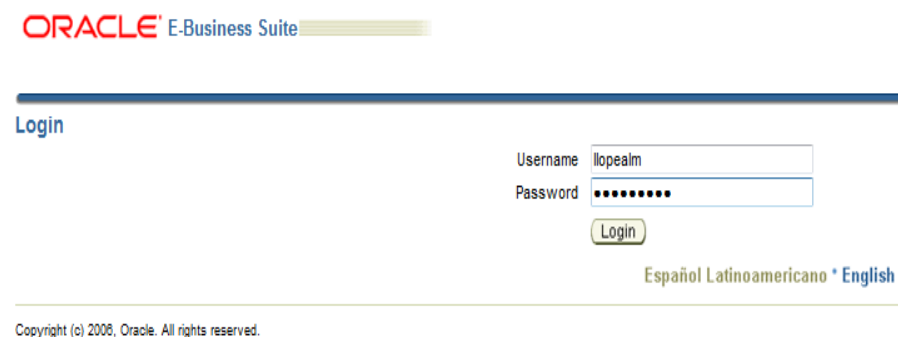
	Dirección de Análisis y Control	
	<i>Manual de procedimientos</i>	<i>Desarrollo del Manual de Procedimientos para Pago de Comisiones Autovend dentro de la herramienta de Oracle.</i>

Desarrollo del Manual de Procedimientos para pago de Comisiones Autovend

◆ Paso 1 Ingreso al módulo de Oracle

Para poder ingresar al módulo es necesario que el usuario ya cuente con un Username y password para hacer uso de las responsabilidades asignadas en Oracle. Se debe ingresar por medio del navegador de internet a la dirección donde opera Oracle productivo 500MX.

Ahí se ingresa con el usuario y contraseña correspondiente:



Se debe dar click en la responsabilidad MEX BIM CAPTURISTA, para dar de alta, modificar o procesar pagos.



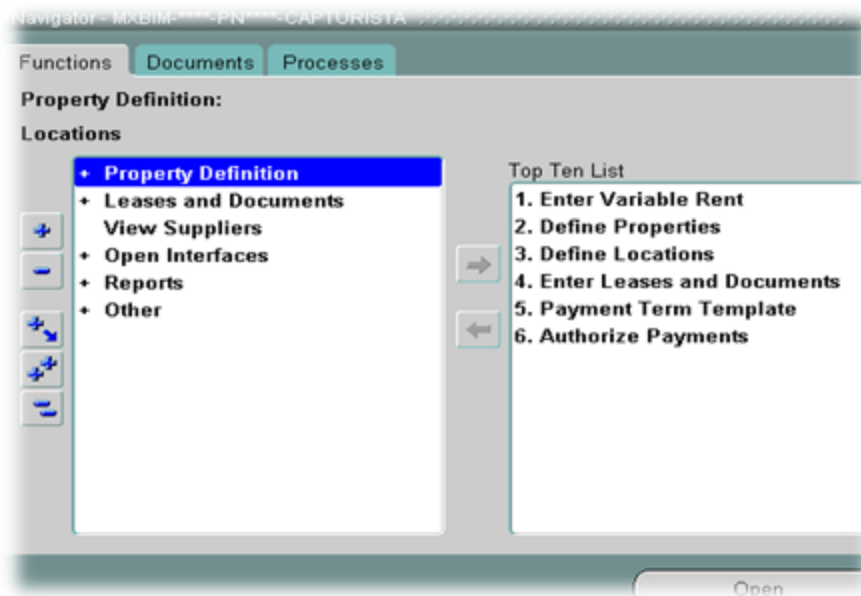
Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	---------------------------------



Una vez hecho esto, el sistema despliega las funciones que tiene asignadas dicha responsabilidad, por lo que es necesario seleccionar una función para poder abrir el módulo de Oracle.



Así es como se visualiza la pantalla principal del módulo.



Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------------



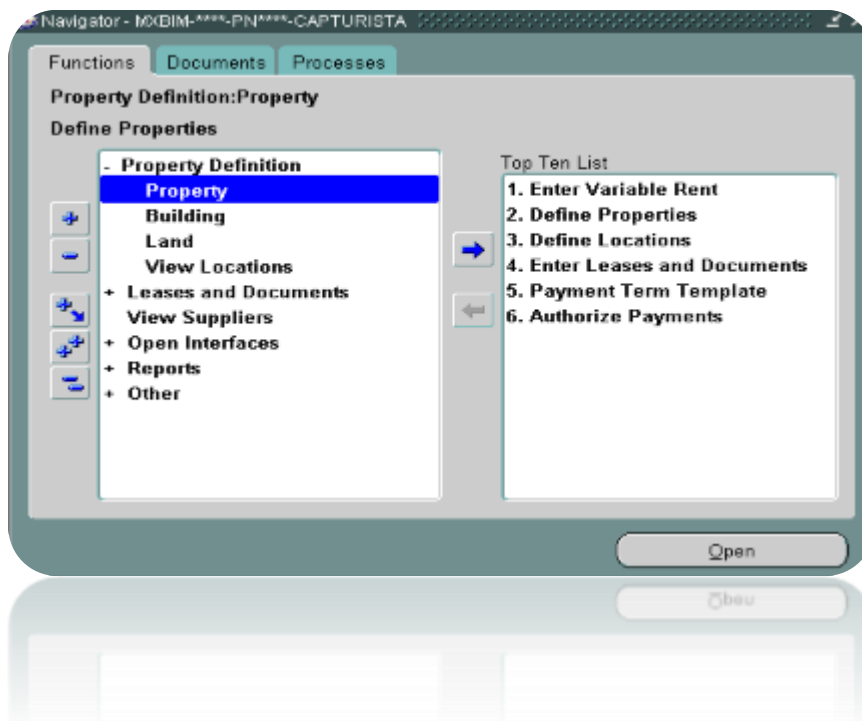
❖ Paso 2 Alta del Comisionista.

La secuencia que debe seguirse para el alta de un nuevo comisionista es la siguiente.

- Alta del comisionista (Property definition)
- Alta de su ubicación (Building)
- Asignación de las máquinas ubicadas con este comisionista (Floor)
- Definición de la plantilla para el pago (Terms Template)
- Alta del contrato (Lease).
- Para la renta variable, alta de la plantilla de Renta Variable (Variable Rent)

Es requisito indispensable para poder transaccionar, cualquier comisionista autovend el que ya se haya tramitado previamente su alta como proveedor en el catálogo de Oracle.

Para iniciar en dar el alta del comisionista debemos seleccionar la función Property dentro del menú Property Definition y dar click en Open.



Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------------



Se despliega la siguiente pantalla de búsqueda o creación de un nuevo registro. Se debe dar click en el botón New.

En la pantalla que se despliega deberá capturarse la información requerida en la parte sombreada.

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------------



Property Name: Número de proveedor en AP – “C” – Área de Negocio.
Property Code: Número de proveedor en AP – “C” – Área de Negocio.
Región: de control a la que pertenece el Centro de Ventas que atiende a este comisionista.
Centro de Ventas: El que está reportando este nuevo comisionista.
Tenure: “Leased”.
Country: “Mexico”.
Description: Nombre completo del comisionista (oficial, no comercial)

Así queda con los datos llenos:

Operating Unit	NACIONAL	Property Code	100209-C-2416
Property Name	100209-C-2416	Centro de Ventas	AV Pachuca
Region	Region Sureste	Gerencias	SUR_Puebla 1
Zone		Tenure	Leased
Portfolio		Status	
Class		Country	Mexico
Condition		Description	LABORATORIOS GRIFFITH DE MEXICO SA DE CV

Active Property

Una vez llenados todos los campos mencionados, debe guardarse la información, dando click en el botón de guardar.



Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------------



❖ Paso 3 Alta de su Ubicación (Building).

Una vez que se guarda la información del comisionista, se habilita en la parte inferior el botón de “New Building”, que es donde se ingresará la información de la ubicación del comisionista:

The screenshot shows a mobile application interface for property management. At the top, there are fields for 'Operating Unit' (NACIONAL), 'Property Name' (100209-C-2416), 'Region' (Region Sureste), 'Property Code' (100209-C-2416), 'Centro de Ventas' (AV Pachuca), 'Generaciones' (SUR, Pueblo 1), 'Tenure' (Leased), 'Status' (Leased), and 'Country' (Mexico). The description is 'LABORATORIOS GRIFFITH DE MEXICO SA DE CV'. Below this is a table with columns 'Name', 'Location Code', and 'Address'. The first row contains '100209-C-2416', '100209-C-2416', and '5000, PARQUE INDUSTRIAL, PARQUE INDUSTRIAL, ATITLÁN'. At the bottom, there are buttons for 'New Building', 'New Land', and 'Close'.

El sistema manda entonces la siguiente pantalla para que se capture los datos indicados:

The screenshot shows a detailed form for building information. It has sections for 'Details' and 'Address'. The 'Details' section includes fields for 'Name', 'Alias', 'Location Code', 'Property' (100209-C-2416), 'Tenure' (Leased), 'Class', 'From', and 'To'. The 'Address' section includes fields for 'Country' (Mexico), 'Address', 'City', 'State', 'County', 'Province', and 'Postal Code'. Below these sections are tabs for 'Area', 'Occupancy', 'Features', and 'Contacts'. The 'Area' tab is active, showing fields for 'UOM', 'Gross', 'Rentable', 'Usable', 'Assignable', 'Vacant', '% Vacant', 'Levels', 'Units', and 'Load Factor'. At the bottom, there is a 'Floor' button.

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------------



Name: Número de proveedor en AP – “B” – Área de Negocio.

Alias: Número de proveedor en AP – “B” – Área de Negocio.

Location Code: El sistema en automático define este campo.

Property: El sistema en automático define este campo.

Tenure: “Leased”.

From: Fecha inicial del contrato firmado con el Comisionista Autovend.

Address: Domicilio donde se ubica el comisionista (calle, número, colonia, municipio ó delegación, estado y código postal).

UOM: “SMT”, que es la unidad de medida (metros cuadrados).

Así queda la pantalla ya con los datos llenos.

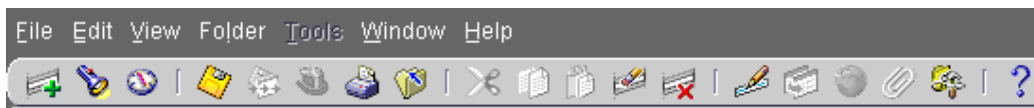
Operating Unit	
Operating Unit	NACIONAL

Details	
Name	100209-U-2416
Alias	100209-U-2416
Location Code	100209-U-2416
Property	100209-C-2416
Tenure	Leased
Class	
From	31-DEC-2004
To	

Address	
Country	Mexico
Address	CALLE PRINCIPAL 5000 PARQUE INDUSTRIAL
City	ATITALAQUIA
State	HGO
Postal Code	42970

Occupancy	
UOM	SMT
Gross	
Rentable	0
Usable	0
Assignable	0
Vacant	0
% Vacant	0.00
Levels	1
Units	0
Load Factor	0

Por lo que una vez completa se debe guardar la información con el botón de guardar.



Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------------



❖ Paso 4 Asignación de las máquinas ubicadas con este comisionista.

Desde esta pantalla del building se da click el botón Floor para poder asignar las máquinas instaladas con este comisionista (FMA).

Operating Unit		NACIONAL	
Details			
Name	100209-U-2416		
Alias	100209-U-2416		
Location Code	100209-U-2416		
Property	100209-C-2416		
Tenure	Leased		
From	31-DEC-2004		
To	[...]		
Address		Country: Mexico	
Address		CALLE PRINCIPAL 5000	
		PARQUE INDUSTRIAL	
City		ATITALAQUIA	
State		HGO	
Postal Code		42970	
Area			
UOM	SMT		
Gross	[]		
Rentable	0		
Usable	0		
Assignable	0		
Vacant	0		
% Vacant	0.00		
Levels	1		
Units	0		
Load Factor	0		
Floor			

En la pantalla que se abre dar click en el botón Open para desplegar la siguiente pantalla de captura:

Details		Usage	
Name	[]	Space Type	[]
Alias	[]	Function Type	[]
Location Code	[]	Standard Type	[]
From	31-DEC-2004	[]	[]
To	[]		
Area		Occupancy	
Rentable	[]	Occupancy Status	Occupiable
Usable	[]	<input checked="" type="checkbox"/> Employee Assignable	
Common	[]	<input checked="" type="checkbox"/> Cost Center Assignable	
Assignable	[]	<input checked="" type="checkbox"/> Customer Assignable	
Primary Circulation	[]	Disposition	[]
Vacant	[]	Accounting Treatment	[]
		Maximum	[]
		Optimum	[]
		Utilized	[]
		Vacancy	[]

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	---------------------	-----------------------------	-------------------	---------------------------------



Los datos a llenar son:

Name: FMA

Alias: FMA

Location Code: El sistema lo asigna en automático.

From: Fecha de instalación de la máquina con este comisionista.

Space Type: Lugar de ubicación: Planta baja, primer piso, segundo piso, etc.

Function Type: Tipo de máquina (snack, refresco, café, mixta).

Stándard Type: Tipo de comisión (Fija ó Variable).

Occupancy Status: "Non-Occupiable".

Section	Field	Value
Details	Name	FMA016820
	Alias	FMA0168
	Location Code	100209-U-2416FMA01682
	From	31-DEC-2004
	To	
Usage	Space Type	Planta Baja
	Function Type	Mixta
	Standard Type	Comisión Variable (12)
Area	Rentable	0
	Usable	0
	Common	0
	Assignable	0
	Primary Circulation	0
	Vacant	0
Occupancy	Occupancy Status	Non-Occupiable
	Employee Assignable	<input type="checkbox"/>
	Cost Center Assignable	<input type="checkbox"/>
	Customer Assignable	<input type="checkbox"/>
	Disposition	
	Accounting Treatment	
	Maximum	0
Optimum	0	
Utilized	0	
Vacancy	0	

Dentro del flexfield se pide la siguiente información.

Número de serie.

Número de activo

Código de la base de datos de DSD del Centro de Ventas que le da servicio.

Field	Value
Núm. Serie	123CD03128026
Núm. Activo	9952
Cod. DSD	1653

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	---------------------	--------------------------------	-------------------	---------------------------------



Una vez que se hayan capturado y validado que los datos del FMA son correctos, se guarda la información con el botón de guardar, ya conocido. Si se desea seguir agregando más máquinas instaladas con este cliente, desde la pantalla de Floor y posicionado en el campo de “Name” se dá click en el botón de flecha hacia abajo y se habilita la pantalla para un nuevo registro. Al terminar de asignar todas las máquinas que tiene asignado el comisionista se cierra la pantalla y entonces se visualiza lo siguiente, donde se podrá validar que se han asignado todas las máquinas correctamente:

Floor	Alias	Location Code	From	To	Occupancy Status	Emp
FMA016820	FMA016820	100209-U-2416FMA016820	31-DEC-2004		Non-Occupiable	

Y al cerrar esta pantalla nos regresa a la ubicación donde fueron capturadas estas máquinas (Building), la cual al ser cerrada nos muestra la pantalla con el listado de todas las ubicaciones que se ingresaron para este comisionista.

Operating Unit	Name	Alias	Location Code	Property	From	To
NACIONAL	100209-U-2416	100209-U-2416	100209-U-2416	100209-C-2416	31-DEC-2004	

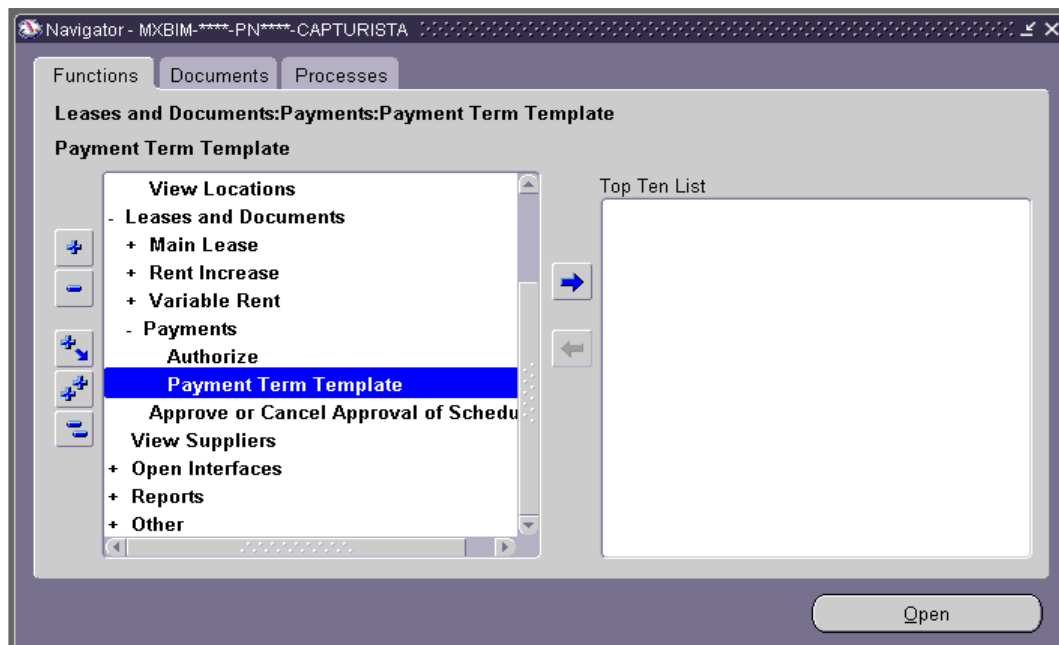
Versión del Documento	1.0	Documentador:	Control Autovend	Aprobador:	Dirección de Análisis y Control
		Fecha	20/06/2018	Fecha:	



❖ Paso 5 Definición de la plantilla para el pago (Terms Template)

El sistema requiere que se le defina una plantilla que servirá para identificar a quien se debe emitir los pagos, es decir, el proveedor y la cuenta contable que se debe afectar.

Para ello es necesario entrar en el menú “Payment Term Template” dentro del menú Payments que pertenece al menú Leases and Documents.



Al dar click al botón Open, se despliega la siguiente pantalla de búsqueda, donde se debe dar click en el botón New.

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------------



Los datos a llenar son los siguientes:

Name: Número de proveedor en AP – “P” – Área de Negocio

Description: Nombre del comisionista.

Location: Se busca la ubicación previamente capturada en el Building.

Purpose: “Rent”

Type: “Base Rent”

Schedule Day: “3”

Currency: “MXP”

Supplier Name: Nombre del proveedor, que debe coincidir con el nombre del comisionista

Supplier Number: Número del proveedor, que debe coincidir con el número que se está configurando.

Supplier Site: Site regional dentro del cual se hace el pago.

Payment Term: “Inmediato”

Tax Code: Tasa de IVA que corresponde aplicar según la ubicación geográfica del comisionista

Payment Term Template - 100209-P-2416

Term

Operating Unit: NACIONAL
Name: 100209-P-2416
Description: LABORATORIOS GRIFFITH DE MEXICO SA DE
Location:
Purpose:
Schedule Day:
Currency: MXP
Property:
Type:
 Normalize
 Active [SI]

Pay Accounts Distribution

Supplier Name: LABORATORIOS GRIFFITH DE
Supplier Number: 100209
Supplier Site:
Payment Term: INMEDIATO
Distribution Set:
 Tax Inclusive
Tax Code: IVA 16%
Tax Group:
Project Name:
Task:
Expenditure Type:
Expenditure Item Date:
Expenditure Organization:

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------------



Para la cuenta contable se posiciona en la pestaña Accounts Distributions

Num	Class	GL Account	%	[]
1	Expense	100.2416.6217.0002.000.0564.000.0000.0000	100	

La cuenta contable se aplicará según lo siguiente:

Deducible con transferencia: 100.AN.6217.0001.000.0564

No deducible con transferencia: 100.AN.6217.0002.000.0564

Pago con cheque (deducible ó no): 100.AN.1115.0001.000.0000

Pago en especie: 100.AN.6217.0001.000.0564

Pago deducible en efectivo: 100.AN.6217.0001.000.0564

Pago no deducible en efectivo: 100.AN.6217.0002.000.0564

Comodato: 100.AN.1115.0001.000.0000

Aunque es importante aclarar que el registro contable será afectado dependiendo la forma de pago, no obstante es necesario configurar la cuenta en esta plantilla de pago.

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------------



Num	Class	GL Account	%
1	Expense	100.2416.6217.0002.000.0564.000.00000.0000	100

Donde muestra la siguiente pantalla:

Requiere anticipo: "Si"

REQUIERE ANTICIPO: SI

TASA RETENCION 1: []

TASA RETENCION 2: []

TASA RETENCION 3: []

CUENTA BANCARIA: []

OBSERVACIONES: []

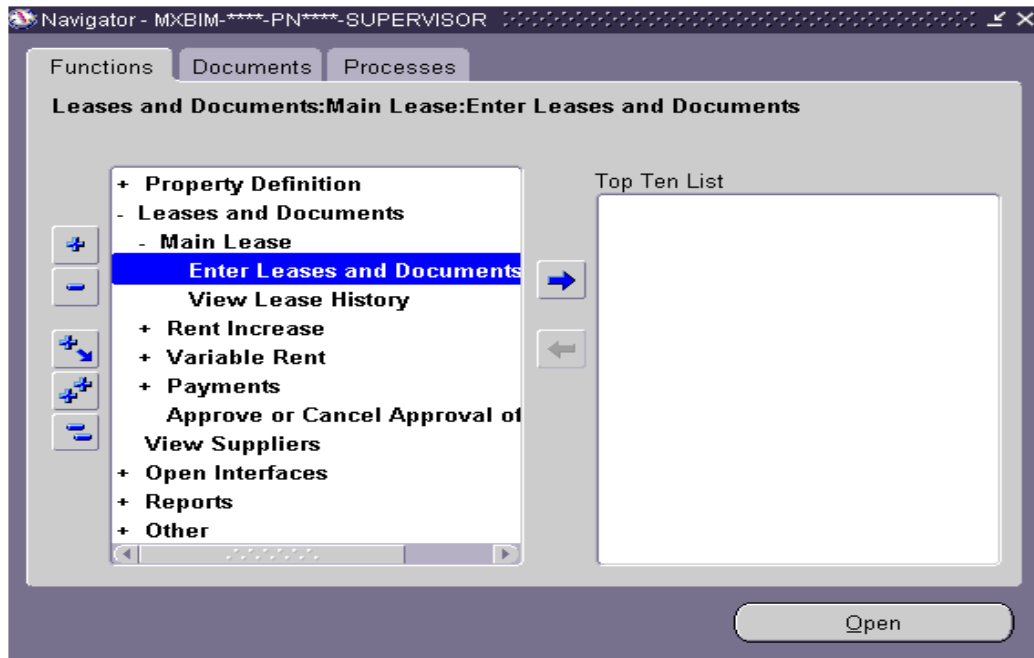
Buttons: OK, Cancel, Clear, Help

Elegir "OK" y se guarda la información con el botón de guardar, ya conocido.

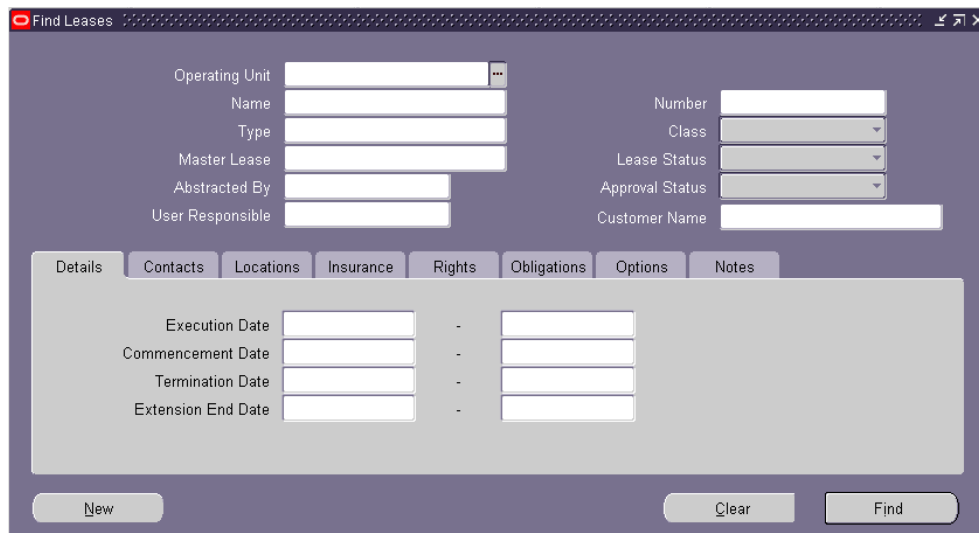


❖ Paso 6 Alta del Contrato (Lease)

Se dará de alta los términos del contrato, para ello, dentro del menú principal se deberá ir a “Leases and Documents” y posteriormente “Enter Leases and Documents” y click en la opción “Open”



Aparecerá la siguiente pantalla, en la cual se deberá elegir “New”



Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------------



Los datos a llenar son los siguientes:

Name: Número de proveedor en AP – “TE” – Área de Negocio

Donde “TE” es la forma de pago, pudiendo variar de acuerdo a lo siguiente:

- TE: Transferencia electrónica.
- CH: Cheque
- ES: Especie
- CO: Comodato

Type: Tipo de pago.

Approval Status: Draft

Class: El sistema lo asigna en automático.

Lease Status: Active

En el apartado de Details se deberá indicar las siguientes fechas

Execution: Fecha de ejecución/Alta del contrato.

Commencement: Fecha de inicio del contrato.

Termination: Fecha de término del contrato

Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------------



Operating Unit: NACIONAL
Name: 4013011-TE-2416
Type: TRANSFERENCIA ELECTRONICA
Master Lease: [Empty]
Approval Status: Final
Primary Location: [Empty]

Number: 1876
Class: Direct
Abstracted By: ACOROARR
Lease Status: Active

Details | Contacts | Locations | Insurance | Rights and Obligations | Options | Payments | Notes

Key Lease Dates

Execution	31-DEC-2004
Commencement	01-OCT-2012
Termination	31-DEC-2041
Extension End Date	[Empty]

Lease Term

Years	29
Months	3
Days	0

Account Defaults

Expense	[Empty]
Liability	[Empty]
Accrued Liability	[Empty]

Invoice Grouping Name: [Empty]
Term Template: [Empty]
User Responsible: ACOROARR
Proration Rule: 365 Days/Year
Functional Currency: MXP [DE]

Term Template | Milestones

En el siguiente recuadro se indicará si será un pago

- Deducible.
- No deducible.
- Comodato.

Lease

Tipo de Gasto: DEDUCIBLE

OK Cancel Clear Help

Guardar información con el ícono ya conocido.

En el apartado de Locations se deberá de vincular las máquinas que estarán bajo este contrato.

Type: Floor

Code: Se desplegará un listado para elegir la máquina que ya tienen asignadas este comisionista.

Usage: Auto Vend

Estimated Occupancy Date: Es la fecha de instalación de la máquina para este contrato.

Actual Occupancy Date: Fecha actual de uso de la máquina.

Expiration date: Fecha de término de este tipo de contrato para esta máquina.

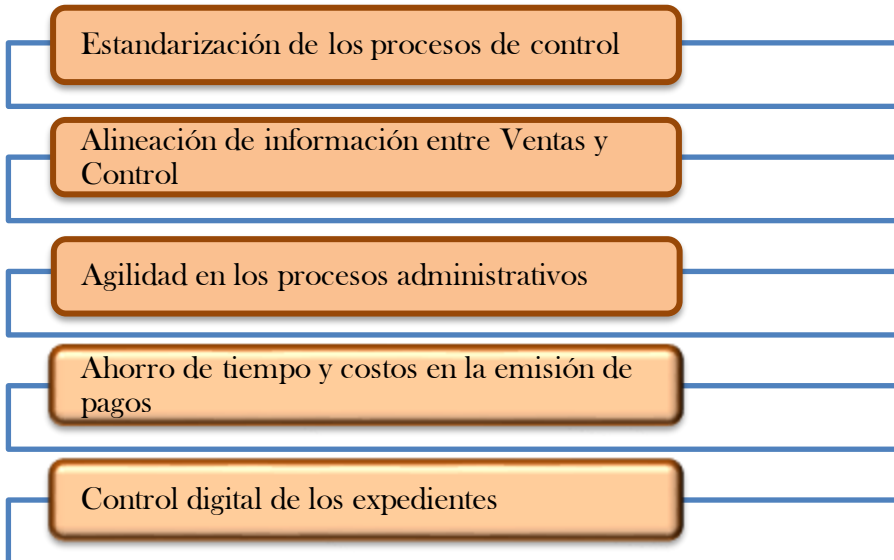
Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------------



Type	Code	Primary	Usage	Estimated Occupancy Date	Actual Occupancy Date	Expiration Date
Floor	4013011-U-2416	<input type="checkbox"/>	AUTO VEND	01-OCT-2012	01-OCT-2012	31-DEC-2014
Floor	4013011-U-2416	<input type="checkbox"/>	AUTO VEND	01-OCT-2012	01-OCT-2012	31-DEC-2014
Floor	4013011-U-2416	<input type="checkbox"/>	AUTO VEND	01-OCT-2012	01-OCT-2012	31-DEC-2014
Floor	4013011-U-2416	<input type="checkbox"/>	AUTO VEND	14-NOV-2012	14-NOV-2012	31-DEC-2014

Beneficios del nuevo esquema.

El siguiente esquema nos presenta el flujo del cómo opera el proceso, el cual se lleva a cabo a través de una herramienta electrónica implementada para facilitar la coordinación mediante la estandarización de procesos de trabajo permitiendo mayor control sobre las actividades, asegurando la consistencia mecánica, y facilitando la comunicación.



Versión del Documento	1.0	Documentador: Fecha	Control Autovend 20/06/2018	Aprobador: Fecha:	Dirección de Análisis y Control
-----------------------	-----	------------------------	--------------------------------	----------------------	------------------------------------



CONCLUSIONES





C O N C L U S I O N E S

Durante el desarrollo de éste trabajo se ha podido observar y concluir lo siguiente:

- Después de realizar un proceso de investigación, observación y recopilación de información se desarrolló la propuesta de un Manual de Procedimientos que garantiza la máxima eficiencia en el Área de Control de Grupo Bimbo, S.A. de C.V., mediante un diagnóstico identificando y analizando la situación actual de la empresa el cual permitió conocer las necesidades y fallas existentes en el área, proponiendo alternativas que le permiten la identificación oportuna del riesgo y la prevención de sus recursos.
- En esta etapa se identificaron los aspectos en los cuales la organización cuenta con desempeño positivo y adecuado, pero también se localiza la ineficiencia, así como las consecuencias negativas tangibles que esta ineficiencia pueda traer a la organización, posteriormente se pone en práctica para obtener los mejores resultados.
- Es muy importante la Administración por Procesos en la organización, ya que mediante la coordinación de división de trabajo y el fraccionar tareas, implica que cada individuo sea responsable y realice un conjunto limitado de actividades propiciando la eficiencia en el trabajo.
- El Área de Contabilidad es un departamento que demuestra ser un ente organizado con una gran perspectiva de superación en las actividades que desarrolla.
- La elaboración del manual es pieza muy importante ya que garantiza la eficiencia de todas las operaciones y facilita la correcta ejecución en las mismas y es el punto de partida para conocer la eficacia del sistema de control interno y poder evaluarlo.



- El manual propuesto está orientado a las políticas administrativas y procedimientos que están relacionados en el manejo contable del área.
- Los manuales administrativos en una institución son esenciales ya que generan los lineamientos adecuados para que se cumplan con eficiencia los objetivos institucionales, normas, procedimientos con el fin de minimizar los errores operacionales, evitando que los cambios en el sistema organizacional surjan de una decisión precipitada.
- Con la utilización del manual de procedimientos se reduce el periodo de capacitación del personal, facilita la inducción de nuevos empleados a los diferentes puestos, estas son necesidades suficientes para la justificación del presente manual.

Por lo tanto comprobando a la hipótesis que a la letra dice: “Un Manual de Procedimientos con fundamentos y lineamientos adecuados para el proceso de pago de comisiones a proveedores autovend, mejorará el control interno de la empresa, evitando desviaciones en la operación”.

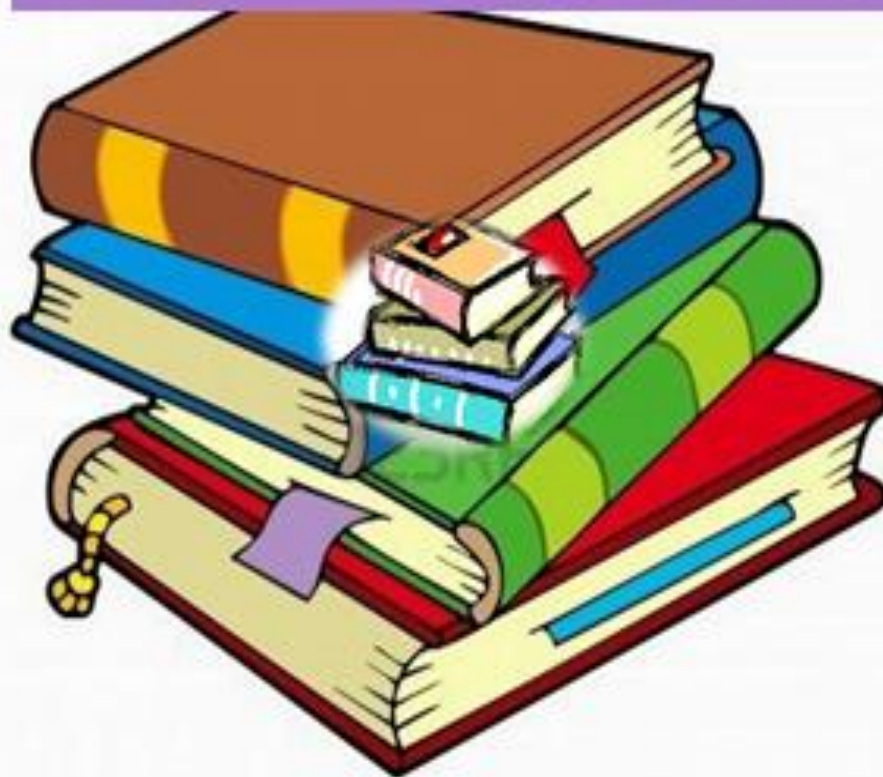


R E C O M E N D A C I O N E S

Para mejorar las actividades cotidianas que se realizan en el área de control se hace totalmente necesario seguir las recomendaciones que se proponen a continuación:

- ❖ Utilizar el Manual de Procedimientos como documento e instrumento para la preparación del nuevo personal que ingrese o a su vez para una capacitación de los empleados del área.
- ❖ Revisar los manuales propuestos por el área, ya que es indispensable para la misma, porque ayuda al mejor desenvolvimiento de las actividades.
- ❖ Informar de manera eficiente sobre la importancia de los controles internos y así obtener resultados óptimos.
- ❖ Motivar la comunicación interpersonal de manera extraordinaria en base a una actitud positiva y compromiso para el logro de los objetivos trazados.
- ❖ Se debe buscar la forma de mantener lo más actualizada posible la información para que el departamento del área pueda tomar decisiones de manera acertada y a tiempo.
- ❖ Continuar examinando los manuales que se proponen, analizando la eficacia del mismo para su perfeccionamiento.
- ❖ Monitorear constantemente el control del manual para determinar si está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

BIBLIOGRAFÍA





BIBLIOGRAFÍA

LIBROS

- Aguilar Morales, J.E. Estructura de un manual de organización Primera Edición, Editorial Trillas, México 2010.
- Álvarez Torres, Martín G. Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos, Editorial Panorama, México, 141 pág.
- Baena, Guillermina, Instrumentos de Investigación, Tesis Profesionales y Trabajos Académicos, Editores Mexicanos Unidos, 27^a reimpresión, México. 2001.
- De Welsd, Hilton & Gordon, “El Proceso Administrativo” Ed. Prentice Hall, México.
- Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura, Facultad de Contaduría y Administración, Ed. UNAM, México.
- Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, Manuales Administrativos: Guía para su elaboración, FCA UNAM, México.
- González López, Sandra Luz, “Desarrollo Organizacional”, Comité Editorial UNAM - Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 3^a edición, 2^a reimpresión 2014.
- González Reyna, Susana. Manual de Redacción e Investigación documental, Editorial Trillas, México. Pág. 109
- Goxens, A. Enciclopedia Práctica de la Contabilidad, Edit.Océano, México. 2001.
- Hargadon Múnera, Bernard J. Cárdenas Armando, Principios de Contabilidad, Editorial Norma, México, 1997
- Holmes, A. Auditorías Principios y Procedimientos. Edit. Limusa. México. 1994.



- Horngren, Charles T. Foster George, Contabilidad de Costos “Un Enfoque Gerencial”, Pretice Hall, Sexta Edición.
- Matías Armas, Carlos. Mercadotecnia Integral. Edit. Grupo Gráfico Reminex. S.A. de C.V. México. 2016
- Meigs, W. Larsen, J. Principios de Auditoría. Edit. Diana. Edición 2a. México. 1994.
- Ramírez Padilla, David Noel. Contabilidad Administrativa, Sexta Edición.
- Robbins P., Stephen. Comportamiento Organizacional, 10ª edición, Editorial Pearson, México, 2004.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. ¿Cómo elaborar y usar los manuales administrativos? Editores Cengage Learning, Editorial Thomson International 179 pp 3ra edición, México. 2002.
- Rodríguez Valencia, Joaquín, Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos, Cengage Learning Editores, pág.299, México. 2002.
- Santillana González, Juan Ramón. Establecimiento de Sistemas de Control Interno, Primera edición, Editorial Thomson. México.
- W. Leonard. Auditoría Administrativa. Evaluación de métodos y Eficiencia administrativa. Edit. Diana. México.1990.

TÉSIS

- Tesis dirigida por la Dra. Sandra Luz González López. “Propuesta de un proceso administrativo para lograr la máxima eficiencia de la Sociedad Internacional de Terapia Celular División Fábrica”, UNAM, México, 2013.
- Tesis dirigida por la Dra. Sandra Luz González López “Modelo de cambio organizacional para optimizar los recursos financieros en una cafetería”, UNAM, México, 2013.



PUBLICACIONES

- González López Sandra Luz, Artículo de la Revista Comunidad UNAM no. 7, UNAM, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2013.
- González López Sandra Luz, Artículo de la Revista Comunidad UNAM no. 7, UNAM, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2014.

APUNTES

- González López, Sandra Luz. “Apuntes de la Asignatura Comunicaciones”. México, UNAM, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2008.
- González López, Sandra Luz. “Apuntes de la Asignatura Teoría de las Organizaciones”. México, UNAM, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, 2009.

CIBERGRAFÍA

- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Metodología-Para-La-Elaboración-Del-Manual/2032391.html>
- www.buenastareas.com/ensayos/manual-de-organización.com