

318308
5



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA

INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

PROPUESTA DE UN MANUAL DE POLITICAS Y
PROCEDIMIENTOS EN EL DEPARTAMENTO DE
COMPRAS EN INSTITUCIONES FINANCIERAS
MEXICANAS

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
PRESENTA

SERGIO ALFREDO VALENCIA TORRES

DIRECTOR DE TESIS: M.C. OSCAR A. CARDENAS RUEDA

MEXICO, D.F.

2001



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.

Al General de División Nicéforo Torres Fernández.
Mi abuelo, padre y amigo incondicional.

Gracias por tú constante consejo y lucha por hacer de mí,
un hombre brillante, para bien propio y de México.

Admiro tú sabiduría y fortaleza así como tú integridad e inteligencia
y espero haber heredado una pequeña parte de éstas cualidades
que me has permitido apreciar y valorar día con día en tí.

Gracias por todo lo que me has dado, tus palabras de elogio y aliento
para continuar luchando por una meta a conseguir y por todo lo que
me has enseñado como un ser humano digno de ejemplo.

Gracias por tú amor, compañía, comprensión y más que nada por
Crear en mí.

NUNCA TE DECEPCIONARE.

A mi abuelita Irma.

Gracias por tú incomparable amor y confianza en mí,
por tus sabios consejos, por todo lo que me has enseñado
en todos esos momentos de alegría que he compartido a tú
lado, sería imposible quererte más de lo que te quiero.

A mi mamá Lilia.

Con un infinito amor y cariño, por todo tú
Amor, ejemplo, comprensión, paciencia,
apoyo y por compartir conmigo siempre
ese enorme deseo por buscar mi felicidad
y verme triunfar.
Gracias por darme la mejor oportunidad de
mi vida: "Aprender a vivir".

A mi esposa Vianey.

A una gran mujer llena de alegría y amor,
por tú apoyo, comprensión y enorme ejemplo;
por luchar éste camino junto a mí.
Gracias por motivarme día con día para
alcanzar mis metas y fortalecer nuestra felicidad,
haciendo de éstos logros momentos maravillosos a tú lado.

A mi hermana Alejandra.

Por todos esos momentos felices así como
difíciles que hemos compartido juntos y por
permitirme ser feliz al lado de esas dos
hermosas sonrisas: Lucí y José Manuel.

A la familia Rojas Esquerre.

Por su apoyo y cariño incondicional,
por permitirme crecer a su lado, como
ser humano , amigo, hijo y hermano.

A todos mis amigos.

A todos aquellos amigos con los que la vida
me ha permitido compartir un tiempo y un
espacio, por ocupar un lugar especial en mi
vida.

A mis Asesores de Tesis.

M.C. Oscar A. Cárdenas Rueda.

M.C. Ma. Elena Betel Becerril Sánchez.

Lic. Marco Antonio Chávez Arellano.

Un especial agradecimiento por su honorable
Dirección, pero sobre todo, por el apoyo
que me brindaron y por el tiempo
que me dedicaron con su orientación y
colaboración profesional.

A la Universidad Latinoamericana.

Por permitir mi desarrollo como
profesionista.

A mis profesores.

Por su ejemplo y profesionalismo.

CAPITULADO

**" PROPUESTA DE UN MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS
EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS, EN INSTITUCIONES
FINANCIERAS MEXICANAS"**

INTRODUCCION.

OBJETIVO.

CAPITULO I.

1. LA EMPRESA Y LA INSTITUCION FINANCIERA.

1.1 DEFINICION DE EMPRESA.

1.2 OBJETIVOS.

1.3 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS.

1.3.1 Por su actividad o giro.

1.3.2 Por su origen de Capital.

1.3.3 Por su magnitud.

1.4 ANTECEDENTES DE LA BANCA.

1.5 LA INSTITUCION FINANCIERA.

CAPITULO II.

2. COMPRAS.

2.1 SITUACIONES QUE DAN ORIGEN A LA COMPRA.

**2.2 OBJETIVOS E IMPORTANCIA DEL ANALISIS OPERACIONAL Y
FUNCIONAL DE LAS COMPRAS.**

2.2.1 Reducción de costos y obtención de utilidades.

2.2.2 Servicio.

2.2.3 Control de convenios para obtener Financiamiento.

2.2.4 Control de Tratos Comerciales con los Proveedores.

2.2.5 Obtención de Información y Asesoramiento.

2.3 TIPOS DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS.

2.4 PRINCIPIOS BASICOS DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS.

- 2.4.1 Calidad.
- 2.4.2 Cantidad.
- 2.4.3 Precio Exacto.
- 2.4.4 Financiamiento.
- 2.4.5 Servicio.

2.5 ORGANIZACIÓN Y OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS.

- 2.5.1 Organización.
- 2.5.2 Jerarquización.
- 2.5.3 Responsabilidades.
- 2.5.4 Objetivos.
- 2.5.5 Actividades.
- 2.5.6 Relación del Departamento de Compras con otros Departamentos.

2.6 POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

- 2.6.1 Políticas de Relaciones Internas.
- 2.6.2 Políticas de Relaciones con los Proveedores.
- 2.6.3 Otras Políticas.

2.7 LA COTIZACION Y SU ANALISIS.

CAPITULO III.

3. EL CONTROL INTERNO.

3.1 DEFINICION DEL CONTROL INTERNO.

3.2 CARACTERISTICAS DEL CONTROL INTERNO.

3.3 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.

3.4 CLASIFICACION DEL CONTROL INTERNO.

- 3.4.1 Controles Internos Contables.
- 3.4.2 Controles Contables Administrativos.

3.5 PRINCIPIOS BASICOS DEL CONTROL INTERNO.

3.6 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.

- 3.6.1 Organización.
- 3.6.2 Catálogo de Cuentas.
- 3.6.3 Sistema de Contabilidad.
- 3.6.4 Los Estados Financieros.
- 3.6.5 Presupuestos y Pronósticos.

CAPITULO IV.

4. MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN MEXICO.

4.1 OBJETIVO Y ALCANCE.

4.2 DEFINICIONES PARA ESTE MANUAL.

4.3 POLITICAS GENERALES.

4.4 POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.

- 4.4.1 Adquisición de Equipo de Cómputo y Telecomunicaciones.
- 4.4.2 Adquisición de Mobiliario y Equipo de Oficina.
- 4.4.3 Adquisición de Papelería.
- 4.4.4 Adquisición de Servicios Conexos de Mantenimiento.
- 4.4.5 Adquisición de Artículos Promocionales y Publicitarios.
- 4.4.6 Adquisición de Chequeras, Cheques de caja, y Plásticos para Tarjetas de Crédito y Débito.
- 4.4.7 Pago de Anticipo a Proveedores.
- 4.4.8 Pago a Proveedores.

4.5 ANEXOS.

CAPITULO V.

5. CONCLUSIONES.

-BIBLIOGRAFIA.

INTRODUCCIÓN.

En nuestras vidas, por lo general y si no en una gran parte de ellas somos miembros de alguna organización: Universidad, un equipo deportivo, un grupo musical o teatral, una asociación religiosa o cívica, una rama de las fuerzas armadas, empresa, así como a alguna Institución Financiera.

Todas las anteriormente mencionadas de seguro diferirán entre sí en muchos aspectos, pero en todas las organizaciones a las que pertenecen el crecimiento, la expansión, competencia y prestigio de éstas, son factores que se han venido dando, como una variable constante. Como se observa en los últimos años, las Instituciones Financieras Mexicanas han venido experimentando una rápida evolución, siendo desde la década de los setenta a los noventa cuando ha experimentado un crecimiento sustancial, por lo que el Control Interno dentro de las mismas representa un factor primordial para el logro de sus objetivos.

Una costumbre muy arraigada hoy en día, sin duda, es buscar siempre los errores que obstruyen el buen funcionamiento de una organización, sin embargo, no basta simplemente con criticarlas, se han de buscar basándose en el Control Interno nuevas formas de mejorarlas y de hacer de ellas herramientas eficaces, ya que las organizaciones siempre estarán con nosotros de una manera u otra constituyendo un elemento indispensable de la vida civilizada y un gran factor para el progreso de un país.

Las organizaciones, son indispensables porque guardan y protegen la mayor parte de los conocimientos importantes que la civilización ha reunido, recopilado y registrado a través del tiempo contribuyendo a que éstos mismos sean el enlace entre las generaciones del pasado, presente y futuro enriqueciendo la cultura del hombre al desarrollar métodos y manuales nuevos y más eficientes para realizar sus funciones.

En toda organización será de gran necesidad contar con una buena administración enfocada en gran parte al Control y dentro de éste al Control Interno.

OBJETIVO

Por lo anterior expuesto, es por ello qué, a través de éste trabajo, se pretende dar a conocer la importancia que tiene establecer, evaluar, proponer y mantener un Manual de Políticas y Procedimientos en el Departamento de Compras de una Institución Financiera en México, para la prevención de fraudes, así como la obtención de medidas dentro del Control Interno en el proceso de la obtención de Recursos y Contratación de Servicios.

CAPITULO I
LA EMPRESA Y LA INSTITUCION FINANCIERA.

CAPITULO I

LA EMPRESA Y LA INSTITUCION FINANCIERA

Cuando el individuo toma conciencia de sus propias necesidades y deseos, ante un sentimiento de falta o inseguridad, es ahí, cuando nace en él, el afán de buscar aquellos bienes y servicios que lo satisfagan; volviéndose de ésta manera un ser más exigente, desarrollando a su vez nuevas necesidades, mismas que irán ligadas en la medida en que la misma sociedad se desarrolle y crezca, produciendo satisfactores con cualidades y expectativas muy diversas.

Los problemas económicos, por lo tanto, surgirán al afrontar aspectos de producción, cantidad, distribución de bienes y/o servicios, demanda de productos, comercialización de los mismos y la satisfacción de las necesidades de los individuos, adquiriendo entonces la empresa una gran responsabilidad para con la sociedad, al ser ésta la unidad de producción de bienes y/o servicios.

Por ende, hoy en día, las empresas sean éstas industriales, comerciales o de servicios, mismas que se analizan más adelante, deben de manejar diversos cambios, así como una nueva tecnología o llamémosle de otra forma, tecnología de punta, que permita diversificar sus productos, conocer la competencia, expansión de sus mercados, de tal forma, que al alcanzar un nivel de desarrollo lleguen a consolidarse como grandes empresas especializadas en su ramo productivo.

En la actualidad las grandes empresas son más productivas y competitivas, hacen llegar el producto y/o servicio al mercado objetivo, satisfaciendo de ésta manera las necesidades humanas.

1.1 DEFINICION DE EMPRESA.

Para realizar un Estudio y Evaluación del Control Interno de una Empresa es fundamental tener el conocimiento de ésta. Para ello, en el presente Capítulo se definen algunos conceptos de empresa, así como su clasificación para ubicar a las Instituciones Financieras dentro de las mismas y el surgimiento de dichas Instituciones así como sus funciones principales.

Como punto principal se mencionan algunas definiciones de Empresa concluyendo con una propia.

Se entiende por empresa, según Eric L. Kohler:

"Negocio personal, una sociedad de personas, una asociación en participación, un fideicomiso o corporación; un grupo de personas con intereses comunes de cualquier clase, en el ejercicio lícito de cualquier actividad económica, que constituyen una entidad reconocida comúnmente, con una existencia separada y distinta a la de sus asociados." (1)

Raúl Enriquez Palomec:

"Organización existente con medios propios y adecuados para alcanzar un fin determinado, casa de comercio, taller o fabrica industrial, compañía o sociedad mercantil." (2)

Richard C. Anderson:

"Las organizaciones humanas existen para servir o satisfacer una necesidad humana. En la organización mercantil al logro del propósito asume dos formas, en primer lugar, deberá satisfacer una necesidad del mercado, en segundo lugar, deberá satisfacer las necesidades de sus propios miembros." (3)

-
- (1) Erik L.Kohler.
Diccionario para Contadores, UTEHA pág. 213
- (2) Raúl Enriquez Palomec.
Léxico Básico del Contador, Trillas pág. 41
- (3) Anderson Richard.
Prácticas de la Dirección de Empresas, RTAC pág. 1

Peter Drucker:

"Las empresas son órganos de la sociedad. No existen como un fin en sí mismos, sino para cumplir un propósito social específico y para satisfacer una necesidad específica de la sociedad, la comunidad o el individuo." (4)

Nacional Financiera:

"La empresa es la unión de personas, objetos físicos, y recursos económicos con el propósito de producir artículos y prestar servicios para obtener utilidades." (5)

Javier Beristain:

"Una empresa es una organización de factores de la producción de bienes y servicios." (6)

Código Fiscal de la Federación (Art. 16):

"Persona física o moral que realiza actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca o silvícolas." (7)

A. Goxens y M.A. Goxens:

"Empresa es una unidad económica, produce bienes y servicios." (8)

Y por último, José Silvestre Méndez, Fidel Monroy y Santiago Zorrilla la definen:

"La empresa es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción. Representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos." (9)

(4) Drucker Peter F.
La Gerencia, Edit. Buenos Aires pág. 8

(5) Nacional Financiera.
La Empresa y el Empresario en México, 1989 pág. 23

(6) Beristain Javier.
El comportamiento de la Economía y de la Empresa en México, ITAM pág. 41

(7) Código Fiscal de la Federación.
Artículo 16

(8) A. Goxens y M.A. Goxens.
Biblioteca Práctica de la Contabilidad. Edit. Océano pág. 1

(9) Méndez José; Monroy Fidel y Zorrilla Santiago.
Dinámica Social de las Organizaciones, Edit. Interamericana pág. 9

Como se puede apreciar, el concepto de empresa ha sido definido de varias formas, sin embargo, considerando las ideas de cada autor, se concluye con un concepto personal de lo que es una empresa:

“Empresa como una unidad económica, en la que se coordinan entre sí los elementos humanos y los recursos materiales y económicos, para satisfacer las necesidades de una sociedad ya sea a través de la producción de bienes o por el otorgamiento de servicios para el logro de sus objetivos.”

1.2 OBJETIVOS

Los Objetivos de una empresa estarán enfocados siempre a lo que los elementos humanos y la Sociedad que la integran, esperan de ella, basándose en su naturaleza misma.

Estos objetivos por lo general son los que a continuación se mencionan:

- Desde un punto de vista Económico, es el determinar sus costos ligados con las utilidades que se obtienen sobre la base de su giro o actividad empresarial, de acuerdo a que éstos, obtengan la existencia de ésta, en otras palabras, su estabilidad económica, otorgándole crecimiento, estabilidad y por lo tanto expansión y prestigio.
- En cuanto a los Miembros de la Empresa se refiere, el principal objetivo será la satisfacción personal para con su trabajo de acuerdo a una remuneración adecuada y motivación por medio del desarrollo de sus capacidades y reconocimiento de sus labores y logros, con el fin de contribuir a los objetivos individuales y sociales de cualquier empresa.
- Como Organismo Social, será el proporcionar un servicio a la comunidad que cumpla con los requisitos de ésta misma para promover su participación ciudadana y satisfacer necesidades a través de un bien o servicio.

De manera que "la empresa toma como punto de partida la sociedad, ya que depende de ella en todo momento; influye y es influida, y determina y es determinada por la misma, tanto en su presente como en su futuro". (10)

De lo anterior, se concluye, que el fin de toda empresa será el logro de sus metas en función de las características de la misma, el medio donde se desarrolla y el personal que la integra, caracterizando su actividad según su clasificación, dependiendo si es de servicio, industrial o comercial, tomando en consideración el interés de quienes decidieron formarla y con base en éstos aspectos, entre otros, determina sus objetivos.

1.3 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

El desarrollo económico de los países ha dado lugar a la existencia de una gran diversidad de empresas, por lo que existen un número ilimitado y tipos de empresas, siendo por lo tanto necesario agruparlas para su mejor identificación.

Según Munch Galindo, (11) las empresas pueden clasificarse de acuerdo a:

- Su Actividad o Giro en: Industriales, Comerciales o de Servicios.
- Su Origen de Capital en: Públicas, Privadas y Mixtas.
- Su magnitud en: Microempresa, Pequeña Empresa, Empresa Mediana y Empresas Grandes.

Mismas que a continuación se exponen y definen para ubicar a las Instituciones Financieras dentro del marco de Empresas de Servicio.

(10) Valdés, González Cecilia.

Op. Cit. pág. 10

(11) Munch Galindo L.

Fundamentos de Administración Edit. Trillas pág. 48

1.3.1 Por su Actividad o Giro.

A la actividad a la cual se dedica la empresa se le denomina giro, siendo éstas Industriales, Comerciales y de Servicio, mismas que a continuación se describen:

Industriales.-

La principal actividad de éste tipo de empresas es la de producir bienes basándose en la transformación y/o extracción de materia prima.

Las Empresas Industriales se dividen en:

- Extractivas.
- Manufactureras.
- Agropecuarias.

Extractiva.- Se dedica a la explotación de bienes materiales renovables o no renovables.

Manufactureras.- Empresas que transforman las materias primas en productos terminados, así como en bienes de consumo final.

Agropecuarias.- Su función primordial es la explotación de la agricultura y ganadería.

Comerciales.-

Estas empresa son intermediarias entre los productores y consumidores; su principal función es la compraventa de productos terminados y éstas se subdividen en:

- Mayoristas.
- Minoristas.
- Comisionistas.

Mayoristas.- Son aquellas que realizan ventas a gran escala a otra empresa denominada minorista, la cual, se encargará de distribuirla al consumidor.

Minoristas.- Son aquellas que venden el producto al menudeo o en pequeña escala al consumidor.

Comisionistas.- Aquellas que se dedican a vender mercancías o distribuir éstas, mismas que los productores les dan a consignación obteniendo por ésta función una ganancia o comisión.

Servicio.-

Para poder definir una Empresa de Servicio será importante primero mencionar, qué es un Servicio.

"Un servicio es un proceso que implica varias etapas distintas y complementarias, es un aglomerado de distintas prestaciones incluidas o por opción."

"Organización o personal destinado a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público de alguna entidad oficial o privada."

Se concluye por lo tanto que un Servicio es todo aquel proceso que se encargará de brindar un asesoramiento al consumidor, de tal manera que éste pueda satisfacer sus necesidades.

Las empresas con éste giro son aquellas que no transforman, ni comercializan ningún producto, sino que obtienen sus utilidades al brindar un servicio a la comunidad y éstas podrán o no tener fines lucrativos.

Dentro de las principales, se enuncian las siguientes:

- A. Transporte.
- B. Turismo.
- C. Instituciones Financieras.**
- D. Servicios Públicos Varios.
- E. Servicios Privados Varios.
- F. Educación.
- G. Salubridad.
- H. Fianzas y Seguros.

1.3.2 Por su origen de Capital.

Este tipo de empresas para ser estudiadas, se deberán, de dividir en: Públicas, Privadas y Mixtas, las cuáles están relacionadas directamente con la aportación de capital, además del carácter a quienes dirijan sus actividades.

Públicas.-

El Estado es el que aporta el capital en éste tipo de empresas a través de un presupuesto, teniendo como fin, satisfacer las necesidades de una sociedad, cubriendo actividades de las cuáles no obtendrá ningún lucro y por lo que a las empresas particulares no les interesan, impulsando éstas al crecimiento socioeconómico.

Características:

- El Estado invierte capital para satisfacer las necesidades de una sociedad.
- Su principal fin no es el de obtener un lucro.
- Estas empresas en su mayoría no tienen competencia, lo que les ayuda a formar monopolios.
- Se ubican dentro del sector de servicio.
- El Estado se convierte en un auténtico empresario ya que es, el que toma todas las decisiones económicas dentro de éstas empresas.

Las Empresas Públicas se pueden subclasificar de la siguiente manera:

Centralizadas: Se les llama de ésta manera, ya que los organismos que integran a la empresa están coordinados directamente por el Presidente de la República, unificando por lo tanto las decisiones, el mando y la ejecución.

Desconcentradas: Son aquellas que tienen algunas facultades de decisión limitada, manejando por sí mismas su autonomía y presupuesto sin dejar de existir un nexo de jerarquía.

Descentralizadas: En éstas empresas la toma de decisiones es propia, aunque su fin sea desarrollar actividades que competen al Estado y que son de interés general, contando con personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio.

Estatales: Pertenecen al Estado, tienen personalidad jurídica propia y se dedican a una actividad económica.

Paraestatales: Son las empresas en donde existe una relación conjunta entre el Estado y particulares para así producir bienes y servicios.

Privadas.-

Son aquellas empresas creadas con un capital de patrimonio privado, siendo éste propiedad de algún inversionista y con una finalidad lucrativa.

Características:

- Los particulares invierten un capital con la finalidad de obtener ganancias.
- Existe una gran competencia dependiendo del producto ofrecido.
- La toma de decisiones irá enfocada a la ganancia.
- Los medios de producción serán propiedad del inversionista.

Por lo anterior, se definen a las Empresas Privadas como todas aquellas en las cuáles el dueño del capital es el propietario y éste mismo, organizará y dirigirá a la empresa mediante la compra de medios de producción, insumos activos, Recursos Materiales y contratación de los Recursos Humanos, para así llegar a la mejor obtención de utilidades.

Las Empresas Privadas se pueden subclasificar de la siguiente manera:

Nacionales: Cuando el patrimonio pertenece a inversionistas residentes del país.

Extranjeras: Estas se puede decir que la mayoría son filiales de alguna otra empresa denominada matriz, constituida en otro país, por lo general, desarrollado o industrializado con miras a un mayor crecimiento en otros países, aumentando así sus ganancias, colocando así inversiones en otros países menos desarrollados o industrializados.

Mixtas.-

Estas empresas están constituidas con capital público y privado; sin importar cuál de los dos sea el capital mayoritario, la proporción en éstos capitales, se combina.

Las Empresas Mixtas se pueden subclasificar de la siguiente manera:

- De acuerdo a la Rama o Sector en el cuál desarrollen su actividad: Industriales, Ganaderas, Agrícolas y Mineras entre otras.
- De acuerdo a su Competencia: Competitivas, Oligopolíticas y Monopolios.
- Dependiendo si éstas se dedican a la Producción o a la Distribución: Productivas, Comerciales con ventas a menudeo o mayoristas y Distribuidoras.
- De acuerdo a su Organización y Administración: Individuales y Colectivas.
- De acuerdo a su Producción: Productoras de bienes de Consumo duradero, de Consumo no duradero o perecedero, de Materias Primas, de Producción y de Servicio.

1.3.3 Por su Magnitud.

Estas Empresas serán clasificadas de acuerdo a su tamaño.

Microempresa.-

Son empresas cuyo Recurso Humano no rebasa un máximo de quince empleados y cuyas utilidades anuales son menores al importe de ciento diez veces el salario mínimo general elevado al año.

Sus principales características son:

- La mayoría son de tipo familiar.
- El dueño es el director y el mismo que aporta el capital.
- Tienen una administración empírica.
- Su mercado es local.
- La Secretaria de Hacienda y Crédito Público las considera contribuyentes menores.

Pequeña Empresa.-

Se constituyen con un mínimo de dieciséis empleados y un máximo de cien empleados, sus ganancias o utilidades anuales no pueden rebasar el equivalente a ciento quince veces de salario mínimo general elevado al año.

Sus principales características son:

- Utilizan maquinaria y equipo.
- Los dueños dirigen el buen funcionamiento de la empresa.
- El capital no es únicamente proporcionado por una persona, sino podrán ser más propietarios.
- Además de satisfacer mercados locales y regionales podrán producir para el mercado nacional.

Empresa Mediana.-

Son aquellas que cuentan con un número de empleados hasta de doscientas cincuenta personas cuyas utilidades anuales no rebasan el equivalente a dos mil diez veces el salario mínimo general elevado al año.

Sus principales características son:

- Dominan y abastecen las necesidades de un mercado amplio, satisfaciendo inclusive al mercado Internacional.
- La Secretaria de Hacienda y Crédito Público, les otorga concesiones considerándoles en algunos casos como contribuyentes menores, dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Utilizan Tecnología de punta.
- Su capital pertenece a varias personas.
- Una de sus metas siempre será el desarrollo.

Empresas Grandes.-

Se les considera así a aquellas que cuentan con un número mayor a doscientos cincuenta empleados y cuyas utilidades anuales rebasan el equivalente al importe de dos mil diez veces el salario mínimo general elevado al año.

Sus principales características son:

- El capital es aportado por diversos socios constituyéndose así sociedades.
- Establecen monopolios dentro del mercado de un producto específico.
- Cuentan con un excelente Recurso Material ya que tiene grandes Recursos de Capital.
- Su administración tendrá que ser llevada por diversos despachos.
- El ingreso a los Mercados Nacionales como Internacionales es de gran facilidad.

1. POR SU TAMAÑO.	<ul style="list-style-type: none"> • PEQUEÑAS. • MEDIANAS. • GRANDES. 	
2. POR EL ORIGEN DEL CAPITAL.	<ul style="list-style-type: none"> • PRIVADA: • PUBLICA: 	<ul style="list-style-type: none"> - Nacionales. - Extranjeras. - Organismos Públicos Descentralizados. - Empresas de Participación Estatal.
3. POR SU ACTIVIDAD O GIRO.	<ul style="list-style-type: none"> • INDUSTRIALES: • COMERCIALES: • SERVICIOS: 	<ul style="list-style-type: none"> - Extractivas. - De Transformación. - Agropecuarias. - Mayoristas. - Minoristas. - Comisionistas. - Educación. - Médicas. - Comunicación. - <i>Financieras.</i> - De Consultoría.

FIGURA 1. CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS.

1.4 ANTECEDENTES DE LA BANCA.

Desde que el ser humano por sus características naturales de ser sociable, comenzó a agruparse creando con esto aldeas y pueblos, inició sus primeras relaciones comerciales.

A lo que constituyó el origen del comercio entre los pueblos se le llamo TRUEQUE, utilizando como sus primeras monedas la carne y las pieles cuando su principal actividad era la cacería.

A medida del desarrollo del comercio entre los seres humanos, surgen nuevas necesidades para facilitar el intercambio de sus productos y conforme crece la actividad económica de los pueblos se van creando conjuntamente determinadas prácticas financieras mismas que son el origen del Moderno Sistema Bancario.

En México es en 1784 cuando encontramos las primeras señales de un Banco organizado siendo éste, el Banco de Avío de Minas, dedicado a refaccionar a la minería.

En 1864 se establece en la Nueva España, una sucursal de un Banco Inglés, la cuál funcionando con técnica inglesa emitió billetes, recibió depósitos y realizó operaciones de préstamo operando de ésta manera hasta 1885, cuando se fusiona con el Banco de Empleados, creándose el actual Banco Londres y México.

Con anterioridad al surgimiento de éste Banco, se había fundado hacia 1884 el Banco Nacional de México, mismo que hoy día se considera como el Banco privado más grande de América Latina.

Las principales funciones básicas de un Banco son entonces:

- Intermediación en el Crédito.
- Intermediación de los pagos.
- Prestación de Servicios.

1.- Anualmente se les conceden a las diferentes actividades económicas tales como la Industria, Agricultura, Ganadería, Comercio, Silvicultura, etc., por parte de los Bancos, créditos por millones de pesos así como en préstamos personales e hipotecarios para el fomento de la vivienda de interés social.

Se utiliza el dinero para el bien de la comunidad, captando los recursos dispersos de la comunidad para canalizarlos en forma de crédito fomentando las actividades anteriormente mencionadas.

Si las empresas únicamente contaran con recursos propios, el proceso productivo se detendría en espera de vender la producción perdiendo continuidad, por lo que todas ellas requieren del crédito para poder continuar produciendo.

Como se establece en el párrafo anterior, existirá, por lo tanto, un estancamiento progresivo de la economía en general, si el comercio se ve imposibilitado de reponer sus existencias hasta no contar con el producto de sus ventas.

2.- En cuanto a la Intermediación de Pagos, ésta se lleva a cabo fundamentalmente a través de determinados servicios como lo son los cheques y cambios, en los que casi siempre los Bancos actúan por cuenta de una persona con la atribución de ser o no cliente habitual para liquidar a otra por su cuenta una determinada suma de dinero.

3.- En cuanto a la Función de Servicios, éstos siempre irán encaminados a resolver problemas de índole personal al cliente, y proporcionarle comodidad y seguridad en la salvaguarda y manejo de su dinero, fomentando así la inversión y el ahorro.

Remontándose al pasado, no debemos olvidar ni menospreciar los ensayos y prácticas financieras de otras épocas que fueron el origen del Sistema Bancario que hoy tenemos, el cual ha tenido su mayor desarrollo en todo el mundo especialmente en las últimas décadas, ya que la gente no es muy ajena a la función socioeconómica que cumple ésta Institución.

En conclusión, hoy día, el Sistema Bancario Mexicano, es uno de los más sólidos pilares en que se finca la economía y desarrollo de nuestro país.

1.5 LA INSTITUCION FINANCIERA.

Las Instituciones Financieras son, por lo tanto, un conjunto de empresas, como lo son: Banco, Casa de Bolsa, Casa de Cambio, Factoraje, etc., de servicios que operan con recursos propios por medio de aportaciones de capital por parte de los socios que forman el Consejo de Administración y con recursos ajenos constituídos por los depósitos de sus clientes.

Son "Instituciones Públicas o Privadas que realizan actos de Intermediación profesional entre los dueños de dinero y capital y los usuarios de dicho dinero y capital." (12)

Las funciones principales de los Bancos son:

- Reciben depósitos en dinero del público en general.
- Otorgan créditos a corto plazo.
- Manejan cuentas de cheques.
- Reciben ahorros del público.
- Otorgan créditos a largo plazo.
- Emiten y manejan tarjetas de crédito y todo lo relacionado con ellas.
- Reciben depósitos amparados por los siguientes documentos: certificados financieros, certificados de depósito bancario, etc.

Las Instituciones Financieras se encargan profesionalmente de la captación de Recursos Financieros del público que canalizan hacia las diferentes actividades económicas de un país mediante diferentes tipos de créditos.

La actividad principal de una Institución Financiera, por tanto, será la de proporcionar capital para su utilización por terceros, prestando al mismo tiempo servicios de otro tipo como lo son la compra y venta de valores, transferencia de capitales, pago de obligaciones, etc.

(12) Méndez Morales José Silvestre.
Fundamentos de Economía, Mc. Graw Hill pág. 278

CAPITULO II

COMPRAS.

CAPITULO II

COMPRAS.

Para poder estudiar lo que son las compras y adquisiciones, será básico, primero entender las nociones principales del comercio.

El comercio, consiste en el cambio de productos o mercancías, considerándose dentro de éste, todas las operaciones que se relacionan más o menos directamente con él.

Este, a su vez es considerado como el intermediario indispensable entre la producción y el consumo, siendo pues, eminentemente útil y un poderoso agente de progreso y civilización, ya que éste satisfará las necesidades de una comunidad o sociedad.

Una vez analizando el punto de lo que a comercio se refiere podemos así decir que se entenderá como: Compra al consumo de bienes y servicios.

Considerando los siguientes puntos:

- Justificación de la necesidad y cantidad.
- Evaluación de cualidades, precio, tiempo de entrega y tipos de financiamiento.

Los puntos anteriores serán primordiales dentro del comercio, para así obtener el objetivo de elegir en el mercado lo que más convenga, así como intercambiar un bien por otro, con el fin de satisfacer necesidades adecuadamente o adquiriendo artículos en que se considere: Calidad, menor precio y en el mínimo tiempo de entrega.

Aunque existen varios conceptos de Compra, esencialmente todos incluyen los mismos elementos básicos como a continuación se presentan:

La Administración de Materiales conceptúa a la Compra como " Uno o más actos que se relacionan con la planeación, la adquisición y la utilización de los materiales en el proceso productivo, dichos actos son coordinados por un dirigente encargado de los materiales." (13)

Para que exista una Compra se tiene que considerar a un proceso en el se deberá de incluir lo siguiente:

- Surgimiento de una necesidad.
- Su ubicación.
- Elección del proveedor.

"Comprar es adquirir bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una entidad y después de ello lograr sus objetivos eficientemente". (14)

Una vez analizados los conceptos antes mencionados se concluye con un concepto propio de Compras:

"Intercambio o adquisición de productos o mercancías, así como de servicios, con el fin de satisfacer necesidades, adquiriendo artículos con calidad, al menor precio y en el mínimo tiempo de entrega y con esto lograr los objetivos propuestos eficientemente."

(13) Del Río González Cristóbal.
Adquisiciones y Abastecimientos, ECAFSa pág. 4
(14) Idem.

2.1 SITUACIONES QUE DAN ORIGEN A LA COMPRA.

Por lo general, una Compra es originada por las siguientes situaciones:

- La recepción de una Requisición de Compras (Solicitud de Compra y/o Activo fijo) en el Departamento de Compras por parte de una persona o departamento, el cuál será el encargado de la decisión de ocupar objetos y/o servicios, solicitando abastecimientos para la realización de cada una de ellas o cada uno de ellos.
- Que la persona encargada del Departamento de Compras, identifique por su propia cuenta las necesidades de su área así como de las demás divisiones o personas.
- Emisión del Pedido u Orden de Compra.

2.2 OBJETIVOS E IMPORTANCIA DEL ANALISIS OPERACIONAL Y FUNCIONAL DE LAS COMPRAS.

En este punto, es importante observar que el Departamento de Compras es vital para el éxito de las empresas ya que éstas deberán de mantenerse en operación, puesto que la utilidad de una entidad, está determinada en gran medida con la efectividad de la administración de los bienes y servicios adquiridos, teniendo como principal observancia, el obtener los mejores precios y condiciones así como mantener buenas relaciones con los proveedores para lo cual se deberá de hacer hincapié en los siguientes objetivos:

- Reducción de Costos y Obtención de Utilidades.
- Servicio.
- Control de convenio para Obtener Financiamiento.
- Control de tratos comerciales con los Proveedores.
- Obtención de Información y Asesoramiento.

El encargado del análisis, por lo tanto será precisamente el Departamento de Compras el cuál cubrirá las siguientes actividades:

- Recabar muestras y catálogos de cada proveedor.
- Recibir información sobre los artículos y hacer ciertos arreglos, para que puedan ser adquiridos.
- Forma de producir.
- Relación de costos y precios.
- Investigación de mercados para ofrecer asesorías al comprar bienes o servicios.
- Relacionar todos los elementos que conforman la operación, referente a fijar los precios.

2.2.1 Reducción de Costos y Obtención de Utilidades.

Tanto los entes lucrativos como los que no lo son, siempre buscan, la minimización de los costos, en el caso de los primeros, será pretendiendo utilidades, no así los segundos.

En cuanto a la búsqueda de utilidades, se encuentra implícita la obtención de materiales apropiados a un costo adecuado además de ser recibidos oportunamente y en cantidades apropiadas.

Para cumplir con el logro de utilidades y servir en forma efectiva a la Organización, el Departamento de Compras y Abastecimientos debe emplear la competitividad, la cuál se usa cuando se atiende a otros compradores que necesitan materiales, provisiones, servicios, enseres, equipos, etc. Para realizar lo anteriormente expuesto, el Comprador debe tener conocimiento de las necesidades de otras áreas, logrando así, al saberlas y manejarlas adecuadamente, la eficiencia. Un parámetro en la competencia profesional, es contar con una labor de equipo de otros usuarios y entes que conozcan los elementos que puedan determinar el valor adecuado de la Compra, así como de la calidad de lo adquirido, en su tiempo y espacio.

2.2.2 Servicio.

El Departamento de Compras debe estar lo suficientemente bien capacitado para servir y apoyar a los demás Departamentos, en todas las actividades operativas de la Entidad. Para lograr lo anterior, se necesita una intensa cooperación de las acciones con las del Departamento de Compras, obteniendo así el valor óptimo de los bienes y los servicios a adquirirse. El costo del servicio debe de estar plenamente justificado, en función del beneficio obtenido, considerando los plazos ya sean a corto o largo plazo.

Las funciones en cuanto a servicio del Departamento de Compras, se pueden dividir en tres aspectos:

- Las que quedan bajo su Responsabilidad como: Investigación de precios, elección de proveedores, relaciones con los mismos, reclutación y capacitación de su personal, recibir Solicitudes de Compra, emitir Pedidos u Ordenes de Compra, inspeccionar y revisar Pedidos, dar seguimiento a cada Pedido, etc.
- Las que comparte con otras Areas o Departamentos, tales como: Tener informes y asesoramiento, contabilización, investigación de mercado, procedimientos para realizar inventarios, almacenaje, control de los almacenes, concertar convenios y contratos, análisis de aseguramiento de calidad, trámites aduanales, Seguros y Créditos, compañías de transporte, etc.
- Las Actividades que le interesan como: Recibimiento y almacenaje, cobertura de facturas.

Es necesario aclarar que todas las funciones antes mencionadas variarán de acuerdo a las necesidades de cada Entidad.

2.2.3 Control de Convenio para Obtener Financiamiento.

Este es prioritario para que los integrantes de la Administración, lo conozcan a detalle y al momento en qué se contraten dichos convenios, para vigilarlos en cuanto a su seguimiento y realización, que puede tener las siguientes reglas:

- Aceptar sólo los compromisos autorizados por el Departamento correspondiente.
- Seguir un procedimiento estricto para llevar a cabo formatos de "Ordenes de Compra" y su registro.
- Informar a la Administración sobre los inventarios, para que se cumplan con las disposiciones, cuando se lleven a cabo.
- Tener mecanismos para cuidar que las compras se efectúen de acuerdo con los parámetros.

2.2.4 Control de Tratos Comerciales con los Proveedores.

Se deben de respetar los tratos comerciales, así como los habidos particularmente con los proveedores, por los siguientes motivos:

- Mantener buenas relaciones con los proveedores, ya que el personal de Compras debe conocer cómo tener contactos o actos para efectuar negociaciones.
- Al realizar tratos comerciales, se debe de actuar inteligentemente en cuanto a las adquisiciones, volumen, precio, plazo para el pago, descuentos y otras condiciones de compra. Las acciones poco inteligentes podrían ocasionar contratiempos, por lo cuál, es recomendable que el Departamento de Compras tenga experiencia, relaciones, tacto, respeto, etc., para que se responsabilice de las negociaciones que son propias, como precios, adquisiciones, financiamiento, transportación, etc.

- Mantener en confidencia, la información obtenida de los proveedores.
- Exclusivamente, el Departamento de Compras, debe encargarse de supervisar y controlar las negociaciones, para evitar que otras personas se enteren de información que sólo le interesa al Proveedor y al Comprador, evitando así dificultades, promoviendo el éxito.
- Mantener buenas relaciones con los proveedores, para que las adquisiciones estén confiablemente aseguradas y proteger el prestigio de la Institución.

2.2.5 Obtención de información y asesoramiento.

Respecto a la Administración de los Dirigentes, sobre la especialidad de compras, el personal de éste Departamento, debe de asesorar y mantener continuamente informado a todo el personal de la Entidad, que esté relacionado, para lo cual se debe de encargar de ejecutar, administrar y hacer cumplir las políticas y manuales existentes, adiestrando a su gente para que éstos a su vez, sirvan de medio de consulta a los demás Departamentos y otros individuos que lo necesiten.

En cuanto a la Importancia, ésta radica principalmente, en que para que se dé el éxito en cualquier empresa, ésta deberá de tener en operación las Compras, ya que la utilidad de la entidad cualesquiera que sea, está determinada en gran parte en la efectividad de la administración de los bienes y servicios adquiridos.

Se observa por lo tanto, que el objetivo principal del análisis operacional y funcional del Departamento de Compras, será entonces, el de obtener los mejores precios y condiciones, tanto de entrega, calidad y financiamiento, así como el mantener las buenas relaciones con todos sus proveedores.

Para el logro de lo anterior, se hace hincapié en el análisis de Compra basado en un efectivo Control Interno así como de la existencia de un plan predeterminado, en el cual se deberán de cubrir las siguientes actividades:

- Recabar muestras y catálogos de cada proveedor.
- Recibir información sobre los artículos y hacer ciertos arreglos, para que puedan adquirirlos.
- Forma de producir.
- Relación de costos y precios.
- Investigación de mercados para ofrecer asesorías al comprar bienes o servicios.
- Relacionar todos los elementos que conforman la operación, referentes a fijar los precios.

2.3 TIPOS DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS.

1. *Anticipadas*.- Son las que pueden ser planeadas y llevarse a cabo de ante mano. Existen sus motivos y sus riesgos para ello.
2. *De Emergencia*.- Son cuando urgen y no se pueden realizar de manera normal, por lo que se deben de controlar: El límite; la revisión de los pedidos, definiendo responsabilidades; y la autorización de quién va a hacer el pedido.
3. *Especulativas*.- Normalmente es una variante de la Compra Anticipada, pero no siempre, considerando la ética, y qué su objeto e interés sea seguro y eficiente, a bajos precios o buscando beneficios, corriendo riesgos.
4. *Recíprocas*.- Son usadas por el proveedor como medida de presión para el comprador, poniéndole condiciones a su conveniencia.
5. *Personales*.- Son las que se realizan para la gente que labora en una entidad.
6. *De Salvamento*.- Ocurren cuando un artículo es excedente en algún Departamento, transfiriéndose el mismo.
7. *De excedentes*.- Se lleva a cabo para cubrir necesidades normales y quizá futuras, para aspectos ocasionales, para casos de emergencia o para previsiones.

8. *En el Mercado Abierto.*- Son en poco volumen, en "Mercado Cambiante", cuando conviene o cuando se puede conseguir fácilmente.
9. *Artículos Relacionados.*- Se hace en pequeño, con actividades diferentes a la fabricación.
10. *Especiales.*- Cuando no son de rutina.
11. *De Elementos Especiales.*- Es cuando se escoge de un gran número de proveedores, consiguiendo descuentos.
12. *Elementos de Bajo Costo.* Sólo cuando conviene su costo, calidad y necesidades a cubrirse.
13. *Corporativas.*- Se desarrollan por los grandes grupos, transnacionales; corporaciones, para sus subsidiarias.
14. *Consolidadas.*- Las hacen los grandes grupos empresariales para sus sucursales o filiales.

2.4 PRINCIPIOS BASICOS DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS.

Las compras deben ser moduladas, por ciertos fundamentos o reglas, mismos que permitirán tomar decisiones respecto a su elección. Dentro de los aspectos que se deberán de considerar en la Compra y por ende en los abastecimientos; existen cinco tradicionales y correctos, mismos que a continuación se mencionan (15):

- Calidad.
- Cantidad.
- Precio.
- Financiamiento.
- Servicio.

(15) Del Río González Cristóbal.
Adquisiciones y Abastecimientos, ECAFSa pág.16

2.4.1 Calidad.

Este lineamiento no se basa exclusivamente en decir si un artículo posee "buena o mala calidad", sino qué algo más profundo, ya que se deben de considerar todas las características existentes en un material, artículo o servicio, para decidir si cumplen con las exigencias que se desean para cubrir las necesidades.

Entre aquellas características peculiares a considerar se encuentran las siguientes:

- Propiedades.
- Volumen.
- Tamaño.

Por lo tanto, para poder definir la calidad de un producto a comprar, el Departamento de Compras deberá atender las siguientes consideraciones:

1. Conveniencia.- Determinar si el producto es necesario o no.
2. Disponibilidad.- Determinar la facilidad para obtener el bien o servicio, ya que de no lograrse la obtención del mismo en un periodo razonable, con buena calidad y mejor costo, esto no sirve.
3. Costo.- El Departamento de Compras, será el encargado de conseguir los precios mínimos, con la calidad deseada, sin descuidar el servicio ni todo aquello referente con el financiamiento.
4. Sistematización.- En éste punto se conjugaran los puntos anteriores, para así tomar decisiones en conjunto para una buena compra.
5. Control de calidad.- Revisar que los artículos, materiales o los servicios, sean adquiridos de acuerdo a los requisitos y especificaciones solicitados.

2.4.2 Cantidad.

La Cantidad irá ligada con el tiempo en que deben de comprarse los materiales, con el qué se deben de buscar y con el volumen económicamente justificable, tanto al comprar como al almacenar.

Para poder conseguir una cantidad óptima al comprar un producto, material o servicio, se deberán de considerar algunos factores:

- Tipo de Artículos.
- Tiempo de entrega.
- Necesidad del pedido.
- Precio unitario del material o servicio.
- Promedio de compras del Inventario.
- Emisión de pedidos.
- Costo de la Transacción.
- Periodo de compra.
- Mantenimiento del Inventario. (máximos y mínimos).

Dentro del último punto, estarán implicados otros factores tales como: Inversiones en él mismo, espacio en el Almacén, sueldo de los trabajadores del Almacén, aseguramiento, amortización, inversión y financiamiento necesario justificable, estiba y movimiento, por mencionar algunos.

2.4.3 Precio Exacto.

El precio, es un elemento de primordial importancia en la operación de la compra, ya que la Administración de la Empresa confía en qué el Departamento de Compras, adquiera mercancías a precios favorables.

El precio, es un término de la Orden de Compra, mismo que se puede estudiar por sí mismo.

El Departamento de Compras, debe de cooperar para mantener a la Empresa en competencia, con otras de su mismo giro, en el que se refiere a los costos de materiales o servicios, condición, que es responsabilidad del citado Departamento, considerando los altos costos no necesarios y el mantenimiento de los fines que se persiguen.

2.4.4 Financiamiento.

Este es un factor que debe de tenerse mucho en cuenta, sobre todo cuando no se tiene liquidez o se presupuesta otra actividad más importante o urgente, entre otras referentes a la necesidad o manejo de pecuniario.

2.4.5 Servicio.

En muchas ocasiones, éste factor es determinante en la decisión de la Compra, pues un proveedor serio, cumplido, atento, responsable, sin costo adicional por la entrega a tiempo y en el domicilio del adquirente, es influyente en la determinación final.

2.5 ORGANIZACIÓN Y OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS.

El Departamento de Compras pertenece a la Gerencia Administrativa de la Compañía, y deberá de estar integrado por personal profesional capacitado, con experiencia, ya que siempre tendrá la responsabilidad de obtener materiales, abastecimientos, productos y servicios, necesarios para los demás Departamentos de la empresa para realizar sus actividades, es decir, es un mediador.

2.5.1 Organización.

El Departamento de Compras tiene que cumplir con su misión de la manera más eficientemente posible, abarcando no sólo sus funciones, sino también, coordinando otras con las cuáles exista relación y cumplir con lo que la Gerencia Administrativa espera de ese Departamento.

El factor retroalimentación de ideas e información, dentro de la organización es muy importante ya que al existir una constante comunicación con los demás Departamentos de la Entidad y con los proveedores se pueden dar malos entendidos y más que nada en base a éste factor se podrá adquirir lo necesario correctamente.

El Departamento de Compras está obligado a organizarse, para conocer los planes y los procedimientos, no sólo de su función, sino de todas las de la Institución en el presente periodo y en los posteriores.

Por lo expuesto con anterioridad, se puede afirmar que, el Departamento de Compras depende del tamaño, el giro, la importancia y las necesidades de cada empresa.

La existencia de actividades específicas dentro del Departamento de Compras, requerirá tiempo para realizarlas y así consumir menos tiempo, dinero y esfuerzo, evitando problemas y complicaciones por lo que debe de estar bien organizado, contar con personal capacitado y ayudar a los demás departamentos y conseguir su cooperación para lo que será importante el depender de los siguientes elementos:

- Cantidad de compras.
- Tipos de artículos y materiales a suministrar.
- Limitación de proveedores.
- Cantidad de personal y jerarquía que ocupe.
- Calidad y capacidad del encargado del Departamento.

2.5.2 Jerarquización.

Los diversos rangos existentes en el Departamento de Compras, aunque éstos variarán como se ha venido mencionando en incisos anteriores de acuerdo a cada Empresa, son:

- a) Encargado principal, denominado comúnmente "Jefe" o "Subjefe" o "Subgerente de Compras", que es un subordinado a un ejecutivo de primerísimo nivel.
- b) Dentro del Departamento de Compras, como segundo nivel, pueden encontrarse subordinados conocidos comúnmente como "Compradores", los cuáles se encargan en forma directa, de todos los asuntos relacionados con las Compras (actividades como: Recepción del pedido, investigación de proveedores, firma, aceptación, etc.).
- c) En el tercer grado, se pueden encontrar a los ayudantes de los "Compradores", comúnmente conocidos como "Cotizadores", que pueden servir como asesores asistentes.
- d) Por último, está el personal que ayuda a las labores de oficina, como pueden ser: Secretarías, archivadores, recepcionistas, redactores, etc., cuya labor es mecánica, pero no deja de ser importante dentro del Departamento.

2.5.3 Responsabilidades.

El encargado del Departamento de Compras, tiene las siguientes responsabilidades:

- a) Elegir, tratar, platicar y negociar con los proveedores.
- b) Investigar cotizaciones de precios y realizar un análisis.

- c) En su caso, solicitar permisos gubernamentales de importación, procurando conseguir beneficios fiscales.
- d) Poner en circulación las Ordenes de Compra y su seguimiento.
- e) Recibir y revisar los artículos o servicios.
- f) Buscar la forma de transportar los artículos.
- g) Salvaguardar los productos adquiridos.
- h) Investigación de nuevos mercados.
- i) Actualizar las cotizaciones.
- j) Otras secundarias, particulares, dependiendo de la empresa y su tamaño.

2.5.4 Objetivos.

Los objetivos del Departamento de Compras estarán encaminados a conjuntar la función de Compras con las demás acciones de la Empresa y mantener informados a todos los niveles jerárquicos, de lo que ocurre en el Departamento y de lo que efectúa siempre siendo eficiente y eficaz en su desempeño, siendo estos los que a continuación se mencionan:

- a) Terminar con las desviaciones, si las hubiera, que pueden ocasionar, prescindir de los materiales o servicios, invirtiendo el mínimo de su compra.
- b) Que los artículos tengan la calidad que se requiere, para lograr el propósito de la Entidad.
- c) Valuación de los servicios que otorgue el Proveedor, de acuerdo a las necesidades de cada ente.

- d) Evitar los riesgos al realizar un mal pedido.
- e) Lograr que la compañía tenga prestigio en cuanto a seriedad y cumplimiento, utilizando parámetros de calidad en beneficio de las personas que se interesen en el producto.
- f) Mantener ante los proveedores: Prestigio, buenas relaciones, creando técnicas nuevas para minimizar los costos y aumentar la calidad de sus acciones y así, obtener créditos, cuando sea necesario.
- g) Lograr coordinar las relaciones de Compras con otros Departamentos, ya que las decisiones que se tomen en el Departamento de Compras, afectan a los demás Departamentos de la Organización, por lo cual, dicho Departamento necesita ayuda de todo el personal.
- h) Implantar procesos, controles y políticas de Compras.
 - i) Evaluar el análisis de costos y valores.
 - j) Seleccionar personal de calidad.
 - k) Economizar las actividades en el Departamento.
 - l) Comunicar a los niveles jerárquicos superiores, de la rotación de los inventarios.

2.5.5 Actividades.

Las actividades del Departamento de Compras también variarán en cuanto al giro o actividad de cada Empresa, sin embargo, se enunciarán las principales, como lo son:

- a) Prever las necesidades de artículos y servicios por cada Departamento.
- b) Abastecer y conseguir artículos o servicios.
- c) Revisar los artículos o servicios otorgados por parte de los proveedores.
- d) Controlar y salvaguardar los artículos.

2.5.6 Relación del Departamento de Compras con otros Departamentos.

Como se ha establecido durante el desarrollo de este Capítulo, el Departamento de Compras, está ligado conjuntamente con los otros Departamentos de la organización ya que es así como podrá determinar las necesidades de cada uno de ellos así como para la compra de los artículos o servicios de acuerdo a las especificaciones solicitadas y para el mejor control de sus actividades por parte de las Áreas Administrativas como el Departamento de Finanzas, Contabilidad, Ventas, para lograr en su conjunto el objetivo u objetivos de la Entidad.

2.6 POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

Se puede decir que como políticas para Compras, se abarcará a todo el conjunto de lineamientos contemplados, dentro de los Manuales establecidos, por la Administración de la Compañía, en forma general, que estarán enfocados a mediar la conducta o los enfoques que deben de considerarse, al adquirir materiales, artículos o servicios, que es conveniente realizarlas en forma escrita, explicadas correctamente para su buen entendimiento y cumplimiento de manera congruente y efectiva.

Dentro de la organización, existirán políticas generales, para el conocimiento de todo el personal, pero también particulares destinadas al Departamento de Compras.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.6.1 Políticas de Relaciones Internas.

Antes de poner en marcha éstas políticas, será importante establecer si el Departamento de Compras dentro de la organización, será centralizado o descentralizado, mismo que comprenderá:

- Autorización de los mínimos y máximos que de cada material deben de comprar.
- Establecer relaciones con los proveedores, utilizando medios de comunicación.
- Procedimientos para realizar las compras.
- Técnicas para estudiar las cotizaciones (cuadros comparativos).
- Métodos para efectuar una requisición o pedido.

2.6.2 Políticas de Relaciones con los Proveedores.

Esta situación también debe de ser establecida conjuntamente y de acuerdo con el Area y las Políticas Administrativas:

- El Departamento de Compras debe elegir a los proveedores, de acuerdo a sus ofertas, prestaciones de servicios, productos, tiempo, etc.
- Entrevistas con los proveedores.
- Confidencialidad de los informes que contengan cotizaciones.
- Hacer partícipes a futuros proveedores de sus cotizaciones y elegir cuál es la más competitiva para beneficio de la Empresa.

2.6.3 Otras Políticas.

- Las requisiciones deben de ser, formuladas por el Departamento de Compras.
- Economizar en las adquisiciones.
- Establecer procedimientos y actividades, así como su supervisión y comprobación.
- Evitar compras injustificadas o cuando no exista la necesidad.
- Encaminar las actividades de compras, a conseguir crédito de los proveedores y pactarlas mediante un convenio, por escrito.
- Estudio y evaluación de las cotizaciones y servicios que otorgan los proveedores, así como formalizar garantía de entrega.
- Establecer un límite mínimo de proveedores.

Las políticas deberán de actualizarse continuamente adaptándose a las necesidades, giro, volumen de operaciones etc., para qué estén de acuerdo a los cambios que en cada Entidad existan, sin perder de vista la disciplina y la ética de compras.

2.7 LA COTIZACION Y SU ANALISIS.

En las industrias que producen un gran volúmen de artículos, se practica el análisis en forma amplia. Los encargados de la determinación anticipada de costos, qué pertenecen al Departamento de Compras, realizan informes de los costos para tener bases y así poder negociar con los proveedores, quienes deben hacer cotizaciones en forma analítica, conteniendo diversos datos de manera adecuada.

La solicitud debe de contener:

- a) Número de artículos solicitados.
- b) Descripción analítica, exacta y especificaciones de las características que tienen los productos.
- c) Lugar de entrega y transporte.
- d) Tiempo de entrega.
- e) Fecha para recibir la cotización.
- f) Anotación de precio, cantidad y plazo de entrega.
- g) Datos impresos en el formato estándar.
- h) Condiciones de pago y otras.

El formato se deberá de realizar por duplicado o las copias que sean necesarias entregando siempre el original al comprador, para su archivo, salvaguarda y seguimiento.

El Departamento de Compras tendrá como una de sus principales funciones, el obtener las cotizaciones de sus posibles proveedores, teniendo la capacidad para poder juzgar valores, calidades, tiempo, financiamiento, etc., de las antes mencionadas, y así llevar a efecto el Análisis de Cotizaciones.

El encargado de realizar éste Análisis se deberá de preocupar por encontrar la mejor fuente de recursos para la Empresa y seleccionar la más conveniente en base a medios especializados y organizados y al escoger al proveedor, éste deberá de actuar en forma imparcial para así evitar favoritismo por alguno de ellos.

El Análisis comienza cuando se determina la Compra, su valor, su justificación, qué productos se pueden utilizar sustituyéndolos por otros y los métodos convenientes para su Compra, procediendo entonces a hacer la compra, por medio de cotizaciones.

Al evaluar cotizaciones, en algunos casos, es muy fácil identificar a las mejores, ya que el producto a comprar es uniforme, en cuanto a calidad y características, lo cual nos lleva a una rápida toma de decisiones, considerando todos los factores.

Para evitar posibles errores, es conveniente el realizar una relación que contenga todos los aspectos a considerar para el Análisis de Cotizaciones, debiendo contener:

- a) Factores de costo: Precio de artículos, costo del transporte, instalaciones, contribuciones, condiciones de liquidación.
- b) Fecha en la que se requiere la entrega del artículo.
- c) Factores característicos de los productos como: Volumen, calidad, detalles, etc.
- d) Consideraciones legales: Garantías y en general, realizar la actividad de Compras de acuerdo con las leyes correspondientes.

Un caso diferente a los anteriores, será, el de aquellas cotizaciones que representen un alto grado en complejidad y dificultad, ante tal situación, será recomendable calificar a los posibles proveedores dentro de parámetros preestablecidos.

Los factores a considerar en el Análisis son:

- a) Número de proveedores suficientes, que deben además de ser competitivos y confiables, ya que se pueden presentar diferentes tipos de competencia: De calidad, de precio, de tecnología, de servicio prestado, financiamiento, plazo, etc.

- b) **Tamaño de las instalaciones de los proveedores.**
- c) **Ubicación de los proveedores, el que esté lo más cerca posible de las instalaciones de la Entidad para así abatir el costo del transporte o aquel que no tenga repercusión en el costo su transportación.**
- d) **Comunicación entre los proveedores y los compradores.**

Dentro de las técnicas para el Análisis existen diversas, siendo la más común, la de observar la Cotización como un todo y después, separar cada una de sus partes integrantes, relacionándolas cada una con las demás.

CAPITULO III
EL CONTROL INTERNO.

CAPITULO III

EL CONTROL INTERNO

Para poder definir al Control en toda organización, es necesario, primero, hablar del proceso administrativo, mismo que adopta generalmente cuatro etapas. Dentro de las cuáles destaca el Control, siendo ésta una etapa de suma importancia porque su principal objetivo es mantener las actividades de la organización alineadas y en curso, cerciorándose de que las acciones de los miembros de la organización y de cada uno de sus Departamentos como en éste trabajo se estudia, el Departamento de Compras, estén enfocados a la obtención de sus metas.

El Control se considera como fuerza normal y positiva, que con instrumentos normales logra los resultados deseados.

La importancia de que exista un Control Interno dentro de cualquier empresa, actividad o rutina, es que se obtiene mayor contabilidad y claridad en la documentación del trabajo.

En el presente trabajo, se exponen algunos aspectos relativos al Control Interno, su definición, características, elementos y objetivos, que conjuntamente nos llevan a reconocer la importancia que tienen en toda la empresa.

Sin controles, sería difícil que una empresa proteja sus activos, confíe en sus registros y en general, opere en forma eficiente; por ello, el Control Interno es considerado como un elemento de apoyo a la función directiva en la planeación del funcionamiento interno, como lo es el de sus diversos Departamentos, permitiendo el adecuado desarrollo operacional y organizacional de toda entidad.

3.1 DEFINICION DEL CONTROL INTERNO.

Con el objeto de conocer lo que es el Control Interno, se considera conveniente antes de definir al Control Interno, hacer referencia al significado de Control.

Control, es un elemento perteneciente a la última etapa del proceso administrativo, como parte integral de toda empresa, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El Control consiste en observar que todo se lleve a cabo conforme a lo planeado, aplicando las medidas correctivas, en su caso, a fin de que la ejecución se desarrolle de acuerdo con el plan, órdenes y principios establecidos.

Elementos del concepto.

Relación con lo planeado.- El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación. Como se dejó entrever, muchas de las técnicas de planeación, lo son también de control.

Medición.- Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.

Detectar Desviaciones.- Una de las funciones inherentes al control, es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.

Establecer medidas correctivas.- El objeto del control es prever y corregir los errores.

Tomando en cuenta éstos elementos y lo anteriormente expuesto se define al Control como:

La evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prevenir desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias.

Una vez expuesto el Control, el siguiente punto será el de estudiar al Control Interno, para lo cual se procede a mencionar algunas de las diferentes acepciones que del mismo existen, de acuerdo con el pensamiento de diversos autores de la materia.

Víctor Z. Brink, define al Control Interno como:

"El plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración." (16)

Abraham Perdomo Moreno:

"Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información contable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y la adhesión a sus políticas administrativas." (17)

Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP):

"El Plan de organización entre los métodos coordinados y los medios adoptados en el negocio para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia de sus datos contables y estimular la adición a las prácticas ordenadas por la gerencia". (18)

(16) Brinck Víctor Z.

Auditoría Interna Moderna, Edit. ECASA pág.70

(17) Perdomo Moreno Abraham.

Fundamentos del Control Interno, Edit. ECASA pág.3

(18) Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Declaraciones sobre Normas de Auditoría, IMCP pág. 11

Secretaría de la Contraloría General de la Federación:

"Comprende el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada adopta la administración de una dependencia o de una entidad para salvaguardar sus recursos, obtener la información oportuna y confiable, promover la eficiencia operacional y asegurar la adhesión a las leyes, normas, políticas en vigor, con objeto de lograr el cumplimiento de metas y objetivos establecidos". (19)

Considerando las diversas definiciones que se han enunciado en párrafos anteriores, se concluye que el Control Interno es:

La manera y método práctico para que un negocio, organización, empresa, entidad, etc., funcione y crezca constantemente con el objeto de poder tomar decisiones que están encaminadas al logro de las metas y fines que la administración ha establecido y a los cuáles se pretende alcanzar en un lapso determinado de tiempo, mejorando así, los procedimientos y modificando los manuales.

3.2 CARACTERÍSTICAS DEL CONTROL INTERNO.

La mayoría de las organizaciones que realizan operaciones financieras establecen un sistema de control. La medida en que las empresas necesitan sistemas de control, depende de la complejidad del proceso de registro, del costo, así como del esfuerzo requeridos para establecer los controles y de las posibles consecuencias de su emisión.

Las características principales que éste debe reunir para ser efectivo son las siguientes:

- Un Sistema de Control Interno, deberá ajustarse a las necesidades de la empresa, estableciendo instrumentos de control según las características particulares que presenta ésta.

(19) SECOGEF.
Bases Generales de Programa Anual de Control de Auditoría, México 1985 pág.11

- Dicho sistema debe manifestar las desviaciones, siendo lo ideal que las descubra antes de que se produzcan, es decir, ser preventivo.
- Los controles deben ser flexibles y adaptarse a planes alternativos que dispongan para situaciones probables.
- La simplicidad de la información para efectos de control es necesaria para que el sistema sea utilizado convenientemente.

Las características anteriores, permiten señalar los Elementos del Control Interno, necesarios en toda empresa, aplicables en cada una de ellas de acuerdo con sus operaciones y circunstancias particulares, para contribuir al logro de sus objetivos.

3.3 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO.

El Control Interno tiene como finalidad, verificar, inspeccionar, comprobar y vigilar los bienes, supervisando que se ejecuten las políticas generales, proporcionando la información oportuna sobre la marcha de las operaciones.

Este mismo a su vez, tendrá siempre que apoyarse específicamente en objetivos de autorización, procesamiento y clasificación de transacciones, de salvaguarda física así como de verificación y evaluación para su cumplimiento.

El Control Interno se subdivide a su vez, para poder estudiar sus objetivos en, Control Interno Contable y Control Interno Administrativo; mismos que se explicaran en el punto 3.4.

3.4. CLASIFICACION DEL CONTROL INTERNO.

El Control Interno se divide en:

- Controles Internos Contables.
- Controles Contables Administrativos.

3.4.1 Controles Internos Contables.

Al hablar de los Controles Internos Contables, se hace referencia a todos los planes de organización, procedimientos, manuales y registros, para la protección de activos de toda organización así como de la confiabilidad financiera de éstos mismos, los cuáles son:

- Protección de los activos de una organización.
- Obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.

3.4.2 Controles Contables Administrativos.

Se consideran, por lo tanto, Controles Internos Administrativos, el plan de organización y los procedimientos, los registros establecidos por la empresa (gerencias) para documentar o ayudar en su proceso de toma de decisiones, la información operativa de tipo estadístico, así como los **Manuales de Políticas y Procedimientos para el Departamento de Compras**, ya que todos los mencionados con anterioridad son parte esencial en el cumplimiento del Proceso Administrativo, teniendo así, como los dos últimos objetivos básicos del Control Interno Administrativo los siguientes:

- La Promoción de la eficiencia en la operación de toda Organización.
- La verificación de que la ejecución de las operaciones se adhieran a las políticas establecidas por la Administración de la Organización.

En conclusión, se establece que los objetivos del Control Interno Administrativo ayudan a desarrollar la eficiencia en todas las áreas de una Organización a fin de que éstas alcancen sus objetivos.

3.5 PRINCIPIOS BASICOS DEL CONTROL INTERNO.

Teniendo en cuenta, que tanto el planteamiento de objetivos, así como de los elementos del Control Interno en una Organización, son importantes, lo es también, el establecer principios básicos para así precisar la habilidad con que se están utilizando los procedimientos y las técnicas de control aplicadas al Proceso Administrativo.

A continuación se mencionan los Tres Principios Básicos de Control Interno:

- Principio de los estándares.
- Principio de carácter media de Control.
- Principio de la excepción.

Principio de los estándares.- Sin estándares de alguna manera prefijados, sería imposible el control y en cuanto más precisos y cuantitativos éstos sean, cuanto mejor será éste.

Principio de carácter media de control.- Sólo deberá de ser utilizado si el trabajo que se está realizando, amerita el costo de inversión con relación a los beneficios esperados de él.

Tomando en consideración lo antes expuesto, desde un punto de vista estrictamente positivo, surge el peligro de que el especialista en la técnica de Control cualesquiera que se trate, casi siempre verá la bondad de su técnica y tratará de lograr a toda costa que se implante.

Así mismo, si lo vemos desde un punto de vista negativo, surge el peligro entonces de subestimar los beneficios de un medio de Control importante en cualquier Organización.

Principio de la Excepción.- El Control Administrativo, será siempre más rápido y eficaz si se concreta a estudiar aquellos casos donde no se cumplieron las expectativas, ni lograron sus objetivos o bien, los resultados no se obtuvieron de acuerdo a lo planeado.

3.6 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.

Los elementos son considerados como esenciales para la existencia de un Control Interno satisfactorio.

El C.P. Abraham Perdomo Moreno, en su libro "Fundamentos del Control Interno" establece la siguiente clasificación:

Elementos del Control Interno:

- Organización.
- Catálogo de Cuentas.
- Sistema de Contabilidad.
- Estados Financieros.
- Presupuestos y Pronósticos.

A continuación se analizan cada uno de los elementos antes mencionados, para conocer sus interrelaciones en el funcionamiento en marcha de una Organización.

3.6.1 Organización.

"La organización es el primer elemento de Control Interno y establece las relaciones de conducta, en trabajo, funciones, niveles y actividades de empleados, que permiten la coordinación de las diferentes labores, dentro de los planes y objetivos establecidos." (20)

20) Hall Richard H.
Organización: Estructura y Proceso. Edit. Prentice Hall Madrid pág.7

Richard Hall la define como sigue:

"Una Organización, es una colectividad con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con una escala de autoridad, con sistemas de comunicación y con sistemas coordinados de alistamiento; ésta colectividad existe sobre una base relativamente continua en un medio y se ocupa de actividades que, por general, se relacionan con una meta o un conjunto de fines". (21)

Se puede expresar que, la Organización es un elemento de Control Interno así como del Proceso Administrativo; dentro del cuál se establecen y coordinan las funciones de acuerdo a cada estructura organizacional, se asignan la autoridad y responsabilidad de labores para el cumplimiento de una meta o conjunto de fines.

A través del establecimiento de una organización adecuada, es más sencillo encaminar las actividades humanas hacia la realización de los objetivos de una Empresa.

Los Principios básicos en que se apoya la Organización son los siguientes:

- Precisión de Objetivos.
- Separación de actividades.
- Subdivisión de funciones.
- Líneas de comunicación y autoridad.
- Precisión de autoridad y responsabilidad.
- Campo de acción de ejecutivos y ayudantes.
- Instructivo y reglamento de labores.

Amitai Etzioni considera que: "El éxito de una organización depende en gran parte de su capacidad para mantener el control de los que participan en ella". (22)

(21) Hall Richard H.
Organización: Estructura y Proceso. Edit. Prentice Hall Madrid pág 9
(22) Etzioni Amitai
Organizaciones Modernas. Edit. Uteha, México pág 104

3.6.2 Catálogo de Cuentas.

El segundo elemento del Control Interno es el Catálogo de Cuentas.

Este catálogo es una lista pormenorizada y clasificada por los elementos que integran los Estados Financieros, cómo son las cuentas de Activo, Pasivo, Capital Contable y Resultados, para el registro de las operaciones de una Empresa.

Cabe mencionar que éste deberá ser elaborado por personal que tenga estudios de Contabilidad, así como el conocimiento operacional de la Entidad, de manera que le permita agrupar los rubros de activo, pasivo, capital contable, ingresos y egresos, de conformidad con un esquema de clasificación estructuralmente aceptado a la necesidad de la empresa.

Para la clasificación de los rubros mencionados, deben tomarse en cuenta los principios del Catálogo de Cuentas, los cuáles se enuncian a continuación:

- En la Clasificación se procederá de lo general a lo particular.
- El orden de las cuentas de cada rubro, debe ser el mismo que tenga en los Estados Financieros.
- Las cuentas establecidas deberán corresponder al giro que tenga la empresa.
- Debe preverse una futura expansión.

El esquema de clasificación debe ser proyectado de tal forma que cualquier nueva cuenta que no se haya incluido en el plan original, pueda ser incorporada al mismo y de igual forma poder retirar cualquier cuenta que a través del tiempo se considere obsoleta; todo ello sin alterar el orden general de dicho esquema.

Un aspecto fundamental a considerar es la información para efectos de rendición de cuentas, lo que nos lleva a tener presentes todos los informes posibles que llegarán a solicitarse, de modo que al planear el esquema de clasificación de cuentas, se puede obtener sin dificultad la integración de las mismas.

El propósito fundamental de integrar las condicionantes de planeación del Catálogo de Cuentas, es el de registrar todos los movimientos que realice la empresa, sobre la base de los objetivos que justifican la existencia de éste, como elemento del Control Interno Contable, de la misma.

Por lo tanto, los objetivos del Catálogo de Cuentas se resumirán de la manera que sigue:

- Facilitar la elaboración de los Estados Financieros.
- Registrar y clasificar operaciones similares en cuentas específicas.
- Promover la eficiencia de las operaciones.
- Facilitar la actividad del Contador General, del Gerente de Costos y de los Auditores.

Para tener un correcto desarrollo del Sistema de Contabilidad de un empresa será necesario contar con un diseño apropiado del Catálogo de Cuentas.

3.6.3 Sistema de Contabilidad.

El Sistema de Contabilidad es el Tercer elemento del Control Interno, el cuál produce determinados beneficios a la entidad económica, mismos que operan como causas funcionales a ésta. Dentro de éstos beneficios, resulta de mayor importancia el de la toma de decisiones económicas de inversión, empero, el riesgo que impone el desarrollo económico de la libre competencia, es la fuerza funcional que opera sobre los sistemas de contabilidad para proporcionar más y mejores informes que disminuyen las condiciones de riesgo.

Enrique Paz Zavala define al Sistema de Contabilidad como:

"El conjunto de procedimientos que se utilizan en el registro de las operaciones de una entidad, siendo éste de manera ordenada y cronológica a través de anotaciones en documentación diversa". (23)

(23) Paz Zavala Enrique.
Introducción a la Contaduría. ECASA pág.104

De lo anterior expuesto, entonces se define al Sistema Contable como el conjunto de procedimientos, métodos, normas y principios, que se basan en la ecuación contable, para registrar, clasificar, resumir y presentar las operaciones económicas pasadas y futuras de una Entidad.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos considera, que los conceptos por los cuáles el Sistema de Contabilidad se compone, son los siguientes:

- Principios.
- Procedimientos Técnicos.

Por lo mismo, el propio Instituto define a los Principios de Contabilidad como:

"Conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y la presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los Estados Financieros". (24)

Es decir, los Principios de Contabilidad, son los enunciados que norman a los Contadores Públicos, dentro de su campo de acción con observancia obligatoria.

Principios relativos a la Entidad y sus efectos financieros.	1. Principio de la Entidad. 2. Principio de la Realización. 3. Principio de Periodo Contable.
Principios que cuantifican las operaciones de las entidades y su presentación.	4. Principio del Valor Histórico Original. 5. Principio de Negocio en marcha. 6. Principio de Dualidad Económica.
Principio relativo a la Información de las entidades.	7. Principio de la Revelación Suficiente.
Principios que abarcan requisitos generales del Sistema.	8. Principio de la Importancia Relativa. 9. Principio de la Consistencia.

FIGURA 2. PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD.

(24) IMCP.
Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
Editorial IMCP, pág.12

Desde otro punto de vista, los procedimientos técnicos son las reglas particulares y el criterio prudencial de su aplicación.

Los beneficios contables que el Sistema de Contabilidad otorga son los que se mencionan a continuación:

- Proporcionar la información necesaria para la planeación general de las operaciones de la empresa.
- Facilitar a cada responsable de un área o departamento, en el caso de éste trabajo al Departamento de Compras, la planeación, control y dirección de sus actividades.
- Información oportuna para llevar a efecto la rendición de cuentas.
- Facilitar funciones de control.

Resulta importante en ésta parte del trabajo, mencionar, qué hoy día el Sistema de Contabilidad aplicado para el registro y control eficiente de las operaciones, es el que se conoce como, Sistema de la Partida Doble, mismo que se basa en el principio de la causalidad (causa y efecto), conocido mejor como ecuación contable, la cuál nos dice que el Activo será igual a la suma del Pasivo más el Capital.

Para finalizar, se mencionan las funciones de todo Sistema de Contabilidad, las cuales son:

- Registro de operaciones. Anotación en libros de control, tales como: Diario y Mayor así como auxiliares. El objetivo de estos controles según el Instituto Mexicano de Contadores Públicos es: "Que las operaciones se registren en las cantidades y en los periodos contables en los cuáles hayan sido ejecutadas y se clasifiquen en las cuentas apropiadas" (25)
- Control directo y elaboración de cédulas referentes a la situación de activos fijos.
- Elaboración de informes detallados de todas las operaciones de contabilidad como: Ingresos, cuentas por pagar, facturación, gastos y ventas.
- Elaboración de Estados Financieros.

(25) IMCP Declaraciones sobre Normas de Auditoría
SAS1 Normas relativas a la ejecución del trabajo Edit IMCP pág 38

3.6.4 Los Estados Financieros.

Siendo éstos el Cuarto elemento del Control Interno, es indiscutiblemente la culminación de la labor contable, constituyendo la presentación y comunicación de la información Financiera, veraz y oportuna a todos y cada uno de los interesados en la marcha de la empresa, tales como accionistas, directores, acreedores, gobierno, entre otros, dando así a conocer la situación de la misma y el resultado de sus operaciones en un periodo y fecha determinada.

Ralph D. Kennedy define a los Estados Financieros como:

"Estados Globales o Estados de propósito general, puesto que muestran la situación financiera y los resultados de las operaciones de todo negocio, al final del periodo contable anual o por un periodo más corto". (26)

Basándose en la definición anteriormente expuesta, en la cuál se menciona que los Estados Financieros, muestran la situación financiera, los resultados de operación (utilidades o pérdidas), así como otros aspectos de importancia para la Entidad, éstos se podrán clasificar de la siguiente manera:

□ Básicos o Principales:

Estos son los que presentan información relativa a la situación financiera de las empresas.

- Balance General
- Estado de Pérdidas y Ganancias o de Resultados.
- Estado de Origen y Aplicación de los Recursos.
- Estado de Cambios en el Capital Contable.

□ Secundarios o Anexos:

Estos son aquellos utilizados para fines de un Control más detallado, ya que permiten analizar un renglón detallado de un Estado Financiero Básico o muestran la situación financiera de una parte del negocio durante el ciclo de operaciones.

(26) Ralph Dale Kennedy y Stewart Mc Mullen.
Estados Financieros Edit Uteha 1993 pág. 6

A manera de ejemplo, se enuncian a continuación algunos:

Estado detallado de cuentas por cobrar.

Estado detallado de cuentas por pagar.

Estado de Costo de Ventas.

Inventarios de Almacén. (PUPS).

Estado Analítico de costos de distribución.

Estado Analítico de costos de producción.

Estado de costo de producción.

Resulta trascendente mencionar que los Estados Financieros, se elaborarán de diferente manera y diversidad de conceptos de acuerdo a las necesidades de cada Empresa, pero manteniendo siempre el mismo objetivo, el cuál deberá de ser el de proporcionar a los interesados la estructura a detalle de sus operaciones, permitiendo contar con un control de éstas y así facilitar la toma de decisiones.

3.6.5 Presupuestos y Pronósticos.

El Quinto elemento del Control Interno se refiere a los Presupuestos y Pronósticos.

La inversión en actividades que produzcan el mayor rendimiento de recursos escasos, de acuerdo con los objetivos y metas de la empresa, constituye un paso fundamental en el desarrollo económico.

El diseño de un estado futuro deseado, eminentemente operativo, con relación a los recursos monetarios, se basará definitivamente en la planeación y en ésta planeación es donde recaerá la elaboración de Presupuestos y Pronósticos.

Enrique Paz Zavala, define a la elaboración de presupuestos como:

"La función que consiste en estimar de manera programada y sistemática, las condiciones en que se desenvolverán las operaciones de una entidad en el futuro y los resultados que esperan obtener del mismo". (27)

(27) Paz Zavala Enrique.
Introducción a la Contaduría, ECASA pág. 113

En el cuadro siguiente se hace la comparación entre el Presupuesto y el Pronóstico.

Lo que pasó.	Cifras reales.
Lo que debe pasar en el futuro.	Cifras del Presupuesto. Basado sobre bases reales.
Lo que va a pasar en el futuro.	Cifras del Pronóstico. Basado sobre bases empíricas.

FIGURA 3. DISTINCION DE CIFRAS DEL PRESUPUESTO Y DEL PRONOSTICO.

El Presupuesto y el Pronóstico, son el conjunto de estimaciones programadas de las condiciones de operación y resultados que se espera prevaalezcan en el futuro, de tal suerte, que proporcionen proyecciones financieras formuladas con el objetivo de predecir, conforme a lo programado en la situación económica de la empresa.

Los presupuestos servirán como un elemento de Control Interno a las Entidades para comparar las cifras reales o informes contables que se van obteniendo contra lo que se espera de los mismos, para así poder determinar si se están cumpliendo las metas fijadas e identificar las desviaciones.

En el cuadro siguiente se enuncian la clasificación de los presupuestos y pronósticos.

CLASIFICACION.	PRESUPUESTOS Y PRONOSTICOS.
Por su contenido.	Básicos y Principales. Secundarios o Auxiliares.
Por su duración. *	Corto – de 1 a 12 meses. Mediano – de 2 a 4 años. Largo – de 5 años o más.
Por su reflejo en los Estados Financieros.	De Resultados. De Origen y Aplicación de Recursos. De Costos.
Por su finalidad.	De Promoción. Por Programas. Por Obra o Proyecto.

*La duración variara de acuerdo a las políticas y objetivos de cada Empresa.

FIGURA 4. CLASIFICACION DE PRESUPUESTO Y PRONOSTICO.

Para concluir con éste Capítulo, es importante mencionar, que el Control Interno no solamente deberá de abarcar a la cuestión financiera como se ha venido haciendo tradicionalmente, ya que su finalidad como se dijo, no se reduce a evitar o reducir fraudes, sino a optimizar el manejo de todos los recursos a través de la disminución de desperdicios, por lo que en el Capítulo siguiente propongo el Manual de Políticas y Procedimientos para el Departamento de Compras de una Institución Financiera en México, para proteger a ésta Entidad contra pérdidas o mal funcionamiento en la adquisición de bienes o servicios, así como para la protección de los activos de la misma y la promoción de la eficiencia en la operación del propio Departamento, obteniendo información correcta y segura.

CAPITULO IV
MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS
PARA COMPRAS.

CAPITULO IV

MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA COMPRAS.

4.1 OBJETIVO Y ALCANCE.

El objetivo específico de éste manual será, el establecer la uniformidad de los procesos a nivel corporativo, para la adquisición de mobiliario, equipo de oficina, papelería, equipo de cómputo y de telecomunicaciones, así como la contratación de servicios conexos, buscando la racionalización y agilización en el proceso de compras y pago a proveedores, para la reducción de costos y obtención de utilidades, siendo de cumplimiento obligatorio para todas las áreas que integran las empresas de un Grupo Financiero a nivel Nacional.

4.2 DEFINICIONES PARA ESTE MANUAL.

Compra de bienes.- Adquisición de mobiliario, equipo de oficina, equipo de cómputo y de telecomunicaciones o cualquier otro insumo necesario para el proceso productivo de las empresas pertenecientes a un Grupo Financiero.

Compra de servicios conexos.- Adquisición temporal de un bien intangible necesario y complementario para el buen funcionamiento de los activos adquiridos para el proceso productivo de las empresas de un Grupo financiero, tanto en el aspecto humano, como en el material. Ejemplo: Capacitación o adiestramiento de personal, mantenimiento a equipo de oficina, de cómputo, comunicaciones, etc. Y que su liquidación al proveedor no sea por medio de honorarios, es decir, a través de un contrato.

Artículos de oficina de consumo corriente.- Material de oficina de consumo periódico y permanentemente inventariado en el Almacén. Por ejemplo: Lápices, gomas, libretas, papel bond, bolígrafos, consumibles para equipo de cómputo y otros que estén autorizados y especificados en el "Catálogo de papelería y artículos de oficina".

Proyectos Especiales.- Todos aquellos planes de alcance general y que involucran adquisiciones masivas de mobiliario, equipo e instalaciones tales como: Apertura de sucursales, acondicionamiento de oficinas, cambio de mobiliario, estandarización de equipos, cambio de instalaciones, etc.

4.3 POLITICAS GENERALES.

- ❖ Todos los Directores de Area deberán de presentar al final de cada año los presupuestos detallados incluyendo los "Proyectos Especiales" de su área, racionalizando y justificando todas las adquisiciones de bienes y servicios y de mantenimiento conexos, que estimen efectuar en el siguiente periodo anual, para el optimo desarrollo de sus actividades.
- ❖ Las Unidades de Administración de cada una de las empresas (Banco, Casa de Bolsa, Casa de Cambio y Factoraje) serán responsables de recibir, ordenar y clasificar los presupuestos anuales presentados por cada una de las Direcciones que conforman la estructura de la Empresa, debiendo presentar a las áreas de Sistemas, Telecomunicaciones, Recursos Materiales, Recursos Humanos y Mercadotecnia los paquetes presupuestales correspondientes para su validación, racionalización y autorización.
- ❖ Los titulares de las Unidades Administrativas serán los responsables de consolidar los presupuestos correspondientes a su empresa, asegurándose que cada una de las partidas presupuestales estén perfectamente detalladas.

- ❖ Será responsabilidad de los titulares de las Unidades Administrativas el presentar al Director General de cada empresa los presupuestos para su correspondiente revisión y autorización.

- ❖ El Director General de cada empresa será responsable de presentar a la Dirección General de la Institución Financiera y a la presidencia del Consejo de Administración el presupuesto anual.

- ❖ Todas las adquisiciones que se deseen efectuar, deberán de ser respaldadas por un presupuesto detallado previamente autorizado por la Dirección General del Grupo Financiero y la presidencia del Consejo de Administración debiendo ser del conocimiento del responsable de la Unidad Administrativa de la empresa que corresponda.

- ❖ El responsable del Area Administrativa de cada empresa será el encargado de vigilar y controlar el presupuesto autorizado asignado a las mismas, con la meta de obtener sus objetivos los cuáles, serán el de reducir costos y obtener utilidades.

- ❖ Todas las adquisiciones de bienes y/o servicios de mantenimiento conexos, sólo se harán por solicitud expresa de las Direcciones de Area de cada empresa y dentro del presupuesto específico, contando para ello con el visto bueno del responsable del Area Administrativa de la empresa.

- ❖ Toda Solicitud de Compra que se requiera dentro de la Institución Financiera, deberá de contar necesariamente con las siguientes autorizaciones:

"TABLA DE AUTORIZACIONES", para Solicitudes de Compra con Presupuesto Autorizado.

CONCEPTO	❖ FUNCIONARIO(S) QUE AUTORIZA(N)
Adquisiciones de herramientas de cómputo (Software y Hardware), telecomunicaciones y accesorios; que no sean consumibles.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Director de Area. ▪ Responsable del Area Administrativa de la empresa. ▪ Dirección de Sistemas de la empresa (Vo.Bo.). ▪ Comité de Sistemas.
Adquisiciones de mobiliario y equipos de oficina.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Director de Area. ▪ Responsable del Area Administrativa de la empresa.
Adquisiciones de artículos de oficina de consumo corriente, para reposición de inventarios de almacén, incluyendo formas numeradas (impresas) y consumibles para equipos de computo; basándose en un Catálogo autorizado.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Director de Area o Gerente de Sucursal. ▪ Responsable del Area Administrativa.
Adquisiciones de servicios externos de mantenimiento general. (*)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Director de Recursos Materiales, Coordinador Ejecutivo de Administración. ▪ Responsable del Area Administrativa.
Adquisición de material promocional y publicitario.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Director de Mercadotecnia. ▪ Responsable del Area Administrativa.
Adquisición de Chequeras, Cheques de caja, Plásticos para Tarjetas de Crédito y Débito, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Director de Operaciones del Banco y/o de la Banca de Consumo. ▪ Responsable del Area Administrativa.
Adquisición para el desarrollo de proyectos especiales, tales como: Apertura de sucursales, cambio de mobiliario, etc.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directores de Areas involucradas. ▪ Comité de Sistemas (en su caso).

(*) Adquisición de servicios que NO sean a través de HONORARIOS.

- ◆ En caso de ausencia del funcionario facultado, autorizará en su lugar el inmediato superior de la Empresa o del Grupo, haciendo de su conocimiento al primero.
- ◆ Las autorizaciones que otorguen los Funcionarios deberán estar respaldadas con el presupuesto autorizado correspondiente.

Nota: Todos los conceptos anteriores que no cuenten con un presupuesto autorizado por el Director General de la Empresa, Director General del Grupo Financiero y del Presidente del Consejo de Administración o que requieran ampliación al ya existente, deberán de contar con las firmas de autorización y/o visto bueno de los funcionarios ya mencionados en el cuadro anterior, así como del Director General de la Empresa, Director General del Grupo Financiero y de la Presidencia del Consejo.

- ❖ En el caso de Areas Corporativas, de la Presidencia del Consejo y de la Dirección General del Grupo Financiero, en la Solicitud de Compra se deberá de especificar la empresa que absorberá el gasto, facturándose en forma individual e independiente a cada empresa.

EMPRESA	AREA	TIPO DE ADQUISICION
Todas.	▪ Compras.	Adquisición de bienes, servicios de mantenimiento, conexos y artículos de oficina de consumo corriente.
Corporativo.	▪ Mercadotecnia.	Servicios de artículos promocionales y publicitarios.

- ❖ Se deberá establecer un horario por parte del Departamento de Compras para la recepción de Solicitudes de Compra, para así eficientar el tiempo de trabajo de éste.

- ❖ Sin excepción alguna, toda solicitud deberá contar con las autorizaciones correspondientes, mismas que se mencionan en la Tabla de Autorizaciones.
- ❖ Para cualquier adquisición de bienes o servicios de mantenimiento conexos, el funcionario facultado para su autorización, deberá hacerlo apegándose a una estricta austeridad en el gasto o inversión, siempre y cuando cumpla con los requisitos solicitados.
- ❖ Es responsabilidad del Departamento de Compras, así como del Departamento de Mercadotecnia, el revisar, qué al efectuar un pedido a cualquier proveedor, éste contenga la descripción precisa y completa en las Facturas y Remisiones, de los bienes y que dicha información coincida con la contenida físicamente en el Activo Fijo:
 - Descripción del bien.
 - Marca.
 - Modelo.
 - Número de serie.
 - La Factura que carezca de los datos anteriores **NO SE PAGARA.**
- ❖ La selección de proveedores se hará bajo los siguientes criterios:
 - Precio.
 - Calidad.
 - Tiempo de entrega.
 - Servicio post-venta.
 - Garantías.
 - Crédito o condiciones de pago.
 - Historial.
 - Mantenimiento.

- ❖ El Departamento de Compras deberá recaudar por cada solicitud de Compra recibida, tres cotizaciones como mínimo, de proveedores distintos, confirmando que en realidad sean distintas.
- ❖ El Departamento de Compras, deberá conformar un catálogo de proveedores que ofrezcan las condiciones convenientes para el Grupo Financiero, en cuanto a calidad, precios, tiempos de entrega, etc.; debiendo actualizarlo periódicamente, cada dos meses.
- ❖ El Almacén General, deberá de emitir y actualizar el "Catálogo de papelería y artículos de oficina", mismo que deberá de enviar a los Directores de Area.
- ❖ Las cotizaciones presentadas a autorización, no deberán de tener más de un mes de antigüedad o que se haya vencido el plazo que otorga o establece el proveedor.
- ❖ Para fincar cualquier pedido, el Departamento de Compras, deberá de entregar físicamente al Proveedor el original del "Pedido", quedando estrictamente prohibido notificar de manera verbal el número consecutivo de los mismos a los proveedores.
- ❖ Las Areas de Sistemas, Telecomunicaciones y Recursos Materiales, serán responsables de hacer efectivas las garantías de uso y durabilidad de los bienes adquiridos, en su caso, notificar al área jurídica para proceder legalmente ante las autoridades competentes contra el proveedor en caso de no hacerla válida.
- ❖ Mensualmente los responsables de las Areas Administrativas de cada empresa, deberán de reportar a la Dirección General de la Empresa, detalle y resumen de las adquisiciones de bienes y servicios que realicen cada una de las áreas que la conforman, así como una relación de pagos a Proveedores, el balance del presupuesto ejercido en ese periodo.
- ❖ El Titular de la Unidad Administrativa de la Empresa, es responsable de llevar un expediente por las compras mensuales que realicen cada una de las Direcciones de Area, conformando los Pedidos, Remisiones y Solicitudes de Compra.

- ❖ La Dirección Corporativa de Auditoría, es responsable de efectuar por lo menos cada seis meses, Auditorías al Almacén, Compras, Mercadotecnia y a cada una de las Areas Administrativas de las Empresas.

4.4 POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.

4.4.1 Adquisición de Equipo de Cómputo y Telecomunicaciones.

1.- Solicitudes y Compras.

Políticas.

- ❖ Las Solicitudes de Compra para la adquisición de software y hardware y equipo de telecomunicaciones, deberán describir perfectamente las características de los bienes a comprar y las necesidades a satisfacer con los mismos.
- ❖ Toda Solicitud de Compra que involucre la adquisición de herramientas de cómputo (software y hardware) y de telecomunicaciones, deberá de ser analizada por la Dirección de Sistemas de cada empresa, a fin de determinar la posible resignación de equipos en inventario de Activo Fijo, mismos que podrán ser asignados.
- ❖ La Dirección de Sistemas, deberá de revisar y en su caso corregir o complementar las especificaciones técnicas de los equipos requeridos.
- ❖ La Dirección de Sistemas de cada empresa, deberá de otorgar su visto bueno en la Solicitud de Compra, considerando las estrategias y plataformas vigentes.
- ❖ El Director de Sistemas de cada empresa será el responsable de solicitar al Titular de el Area Administrativa el visto bueno de disponibilidad presupuestal.

- ❖ Todas las Solicitudes de Compra, deberán ser presentadas ante el Comité de Sistemas por los titulares de las áreas de sistemas para su evaluación, selección y autorización correspondiente.
- ❖ Dicho Comité, deberá de contar con Coordinador, mismo que será el responsable de llevar un expediente con el Control de todas las solicitudes de compra autorizadas por folio.

1.- Solicitudes y Compras.

Procedimientos.

Director de área solicitante.

1. Elabora la "Solicitud de Compras y/o Solicitud de Activo Fijo" (anexo 1) manifestando clara y detalladamente las especificaciones y cantidades de los bienes que se desean adquirir y procede a firmarla como solicitante.
2. Elabora una justificación del gasto o adquisición en original y copia especificando los datos del proyecto, tales como: Nombre, alcance y beneficios para la empresa.
3. Se procede a entregar dicha solicitud al Director de Sistemas de la empresa, en original y dos copias, adjuntando la justificación y recaba firma de acuse de ambos documentos.

Director de Sistemas.

4. Evalúa las características de los artículos solicitados, y en su caso, propone combinaciones de reasignación de equipos ya existentes, de acuerdo al inventario de Activo Fijo.
5. La Solicitud de Compra por parte del solicitante, se cancelará si se puede entregar dicho equipo por medio de una reasignación y se le notificará al mismo.
6. Para poder reasignar éste equipo, deberá de notificar al encargado de Activos el movimiento de equipo para su actualización y registro en el sistema.

7. En caso de poder efectuar una reasignación, se procederá a turnar dicha solicitud al Titular de la Unidad Administrativa siendo en original y dos copias.

Titular de la Unidad Administrativa.

8. Recibe "Solicitud de Compra" original y dos copias, firma de recibido una de las copias (puede diferenciarse por colores) entregándosela al responsable de Sistemas.
9. Verifica qué exista presupuesto disponible del área solicitante, dentro de la partida "Equipos de Cómputo y Telecomunicaciones" y qué en ésta se detallen correctamente los equipos a adquirir.
10. De no existir presupuesto, el responsable de Sistemas, deberá turnar ésta solicitud al Comité de Sistemas justificando la necesidad de la adquisición del equipo.
11. En caso de haber presupuesto, se procede a entregar la otra copia (puede diferenciarse por colores) al Departamento de Compras para su colización.

Departamento de Compras.

12. Recibe la copia antes mencionada y solicita cotizaciones con diversos proveedores.
13. Una vez recibidas las cotizaciones realiza el "Cuadro Comparativo" para la elección del proveedor al que se le va a adquirir el/los artículos.
14. Envía al Titular de la Unidad Administrativa el "Cuadro Comparativo", las cotizaciones y la copia en su poder.

Titular de la Unidad Administrativa.

15. Recibe del Departamento de Compras los documentos antes mencionados y verifica contra el presupuesto, dando su visto bueno de la existencia del mismo en la Solicitud de Compra y en la copia que se encontraba en poder del Departamento de Compras.
16. Entrega éstos documentos al responsable de Sistemas con su visto bueno y el "Cuadro Comparativo" junto con las cotizaciones.

Director de Sistemas.

17. Recibe la "Solicitud de Compra con visto bueno de presupuesto existente", "Cuadro Comparativo" y cotizaciones para presentarlos ante el Comité de Sistemas.

Comité de Sistemas.**18. Si la solicitud de compra tiene presupuesto autorizado:**

El Director de Sistemas de cada Empresa presenta al Comité de Sistemas la(s) Solicitud(es) de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo, con presupuesto autorizado por la Unidad Administrativa correspondiente, junto con el "Cuadro Comparativo" y las cotizaciones.

Las evalúa, selecciona y autoriza la adquisición del bien solicitado y recaba autorización del Coordinador del Comité de Sistemas.

El Coordinador del Comité de Sistemas registra en su control de Solicitudes autorizadas los números de folio de las solicitudes aprobadas.

El Coordinador del Comité de Sistemas, envía al Titular de la Unidad Administrativa la "Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo" autorizada por el Comité, la cotización seleccionada y autorizada y el "Cuadro(s) Comparativo(s)" especificando el Proveedor seleccionado y las cotizaciones rechazadas.

19. Si la solicitud de compra no tiene presupuesto autorizado:

El Director de Sistemas de cada empresa presenta al Comité la(s) "Solicitud(es) de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo" que no cuentan con presupuesto autorizado por la Unidad Administrativa correspondiente y la Justificación Técnica de la necesidad de la adquisición del equipo.

Evalúa la Solicitud y en caso de aprobarla, el Coordinador del Comité de Sistemas solicitará al Director General de la Empresa y al Director General del Grupo y/o Presidente del Consejo, la ampliación o creación del nuevo presupuesto.

En caso de no aprobarse la creación del presupuesto, se cancela la solicitud notificándole al solicitante.

En caso de aprobarse el nuevo presupuesto, se deberá de proceder de acuerdo a lo establecido a partir del punto 8 de éste procedimiento.

Titular de la Unidad Administrativa.

20. Recibe la "Solicitud(es) de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo" autorizada por el Comité, junto con la cotización seleccionada y autorizada, y el "Cuadro Comparativo" especificando el Proveedor seleccionado y las cotizaciones rechazadas.
21. Afecta presupuesto y reserva recursos para el pago de la factura correspondiente, llevando el Control de las cuentas por pagar.
22. Turna la "Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo" autorizada al Departamento de Compras, junto con los documentos que la deberán de acompañar especificando al proveedor seleccionado y las cotizaciones rechazadas.

Departamento de Compras.

23. Recibe del Titular de la Unidad Administrativa, la "Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo" junto con los documentos que la acompañan, tales como: Cotización seleccionada y autorizada, el "Cuadro Comparativo" marcando al Proveedor seleccionado y las cotizaciones rechazadas.
24. Verifica que la "Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo" contenga los requisitos y autorizaciones correspondientes establecidas, mismas que se mencionaron en las Políticas Generales anteriormente.
25. Elabora "Pedido" (anexo 2) en original y tres copias (las copias se pueden diferenciar por color), anotando la siguiente información:
 - Folio de la solicitud.
 - Clave de la Empresa solicitante.
 - Datos del Proveedor.
 - Datos de la Facturación.

- Cantidades y descripción de artículos.
- Precios unitarios correspondientes.
- Condiciones de pago.
- Fecha y Fecha de entrega de la mercancía.
- Lugar de entrega de la mercancía.
- Datos de las cotizaciones que amparan el pedido.
- Firma del responsable del Departamento de Compras.

26. Entrega original del pedido al proveedor seleccionado y recaba firma de acuse en una de las copias y los datos necesarios para efectuar el pago.

27. Entrega una copia del pedido y el original de la solicitud al Titular del Area Administrativa, otra copia al Almacén y archiva la otra copia en su expediente de Control.

2.- Recepción de Equipo de Cómputo o Telecomunicaciones en Almacén General.

Políticas.

1. Todos los equipos de cómputo y/o telecomunicaciones adquiridos por las empresas del Grupo Financiero, deberán de ser entregados directamente en el Almacén General (se especifica ubicación), para su revisión, registro y etiquetado.
2. La Recepción de Equipo de Cómputo y Telecomunicaciones, será responsabilidad del área de sistemas, la cuál, deberá efectuar la revisión y validación de los mismos.
3. Es responsabilidad del Encargado de Almacén, el rectificar qué la mercancía recibida corresponda a la cantidad y descripción especificada en el "Pedido", debiendo rechazar todo artículo que no esté contemplado en dicho documento o se encuentre en mal estado.
4. Será responsabilidad del Encargado de Almacén, avisar inmediatamente al responsable del área de sistemas para que reciba y valide el equipo adquirido.
5. Será responsabilidad del Encargado del Almacén, avisar al responsable de Activos Fijos para su etiquetado y registro en el Sistema.
6. La Dirección de Sistemas, deberá de preparar y configurar los equipos con el Software de la Institución, más las necesidades de cada área o departamento.
7. Será responsabilidad de la Dirección de Sistemas, entregar el o los equipos al usuario final.

2.- Recepción de Equipo de Cómputo o Telecomunicaciones en Almacén General.

Procedimientos.

Encargado de Almacén.

1. Recibe de la Gerencia de Compras copia del "Pedido" y la archiva en su expediente de Control temporalmente hasta recibir la mercancía.
2. Recibe del Proveedor la mercancía y Remisión y verifica físicamente los bienes recibidos contra el "Pedido".
3. Avisa a la Dirección de Sistemas de la empresa correspondiente para que se responsabilice de la recepción, recaudando la firma de recibido de la misma en la Remisión.
4. Notifica al responsable de Activos Fijos, para que proceda a su etiquetado y registro al Sistema.
5. Sella de recibido los tantos de Remisión, conserva el original y entrega copia al Proveedor.
6. Entrega el original de la Remisión a la Unidad Administrativa para la tramitación del pago, copia de la misma al Departamento de Compras y archiva en su expediente la copia del "Pedido" para su control.

Dirección de Sistemas.

7. Prepara y configura los equipos de acuerdo a los requerimientos del usuario.
8. Registra en su inventario de cómputo y/o telecomunicaciones los equipos adquiridos.
9. Solicita al Departamento de Recursos Materiales el apoyo para su traslado, así como para asegurarlos ante la Compañía de Seguros correspondiente.

Departamento de Recursos Materiales.

Recibe los equipos debidamente relacionados, los asegura para el traslado y los envía al usuario final.

4.4.2 Adquisición de Mobiliario y Equipo de Oficina.

1.- Solicitudes y Compras.

Políticas.

- ❖ Las Solicitudes de Compra para la Adquisición de Mobiliario y Equipo de Oficina, deberán describir perfectamente las características de los bienes a comprar y las necesidades a satisfacer con los mismos.
- ❖ Toda Solicitud de Compra que involucre la adquisición de mobiliario y equipo de oficina, deberá de ser analizada por la Dirección de Recursos Materiales con el fin de determinar el cumplimiento de los estándares autorizados de acuerdo al puesto.
- ❖ El responsable de Activos Fijos, verificará que el mobiliario y equipo de oficina, no exista en Bodega y que si existen éstos, puedan ser de la utilidad del usuario solicitante.

1.- Solicitudes y Compras.

Procedimientos.

Director de área solicitante.

1. Elabora la "Solicitud de Compras y/o Solicitud de Activo Fijo" (anexo 1) estableciendo clara y detalladamente las especificaciones y cantidades de los bienes que se desean adquirir y procede a firmarla como solicitante.
2. Procede a entregar dicha solicitud al Titular de la Unidad Administrativa de la empresa, en original y dos copias y recaba firma de acuse del documento en la copia de la solicitud.

Titular de la Unidad Administrativa.

3. Recibe "Solicitud de Compra" original y dos copias, firma de recibido una de las copias (puede diferenciarse por colores) entregándosela al Solicitante.

4. Entrega el original y una de las copias al responsable de Activos Fijos para su visto bueno.

Control de Activos Fijos.

5. Recibe original y copia de la "Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo" y consulta en el sistema acerca de la existencia en Bodega del mobiliario y/o equipo de oficina solicitado.

6. En caso de haber en existencia:

Identifica la clave de Control y modelo del mueble o equipo y lo anota en la "Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo".

Solicita a la Dirección de Recursos Materiales la autorización para la asignación del bien requerido por el solicitante.

Actualiza su control de Activo Fijo.

Procede a la formalización por escrito del bien asignado, de acuerdo a lo establecido en el Manual de Control de Activos Fijos.

7. En caso de no haber existencia:

Firma el reverso de la "Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo" dando constancia de que no hay en Bodega el bien solicitado.

Entrega original y una copia de la "Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo" al Titular de la Unidad Administrativa.

Titular de la Unidad Administrativa.

8. Recibe "Solicitud de Compra" original y copia, y valida que contenga el visto bueno del responsable del Control de Activos Fijos.
9. Verifica con la Dirección de Recursos Materiales que cumpla con los estándares de mobiliario establecidos para el puesto.
10. Verifica que exista presupuesto disponible, del área solicitante, dentro de la partida "Mobiliario y Equipo de Oficina", y que ésta contemple el detalle de los bienes a adquirir.

11. De no existir presupuesto disponible devuelve la "Solicitud de Compra" al solicitante, mismo qué, deberá de argumentar la necesidad de adquisición de los bienes, elaborando una justificación para ser presentada ante el Director General de la Empresa.
12. En caso de haber presupuesto se procede a entregar la copia (puede diferenciarse por colores) al Departamento de Compras para su cotización.

Departamento de Compras.

13. Recibe la copia antes mencionada y solicita cotizaciones con diversos proveedores.
14. Una vez recibidas las cotizaciones realiza el "Cuadro Comparativo" para la elección del proveedor al que se le va a adquirir el/los artículo(s).
15. Envía al Titular de la Unidad Administrativa el "Cuadro Comparativo", las cotizaciones y la copia en su poder.

Titular de la Unidad Administrativa.

16. Recibe del Departamento de Compras el "Cuadro Comparativo", cotizaciones y una copia de la solicitud.
17. Determina junto con el Departamento de Compras el Proveedor seleccionado, de acuerdo a precios, calidad, tiempo de entrega, condiciones de pago y garantías.
18. Afecta presupuesto y reserva recursos para el pago de la factura correspondiente, llevando el Control de las cuentas por pagar.
19. Turna la "Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo" autorizada al Departamento de Compras, junto con los documentos que la deberán de acompañar especificando al proveedor seleccionado y las cotizaciones rechazadas.

Departamento de Compras.

20. Recibe del Titular del Area Administrativa, la "Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo" junto con los documentos que la acompañan, tales como: Cotización seleccionada y autorizada, el "Cuadro Comparativo" marcando al Proveedor seleccionado y las cotizaciones rechazadas.

21. Verifica que la "Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo" contenga los requisitos y autorizaciones correspondientes establecidas, mismas que se mencionaron en las Políticas Generales anteriormente.
22. Elabora "Pedido" (anexo 2) en original y tres copias (las copias se pueden diferenciar por color), anotando la siguiente información:
 - Folio de la solicitud.
 - Clave de la Empresa solicitante.
 - Datos del Proveedor.
 - Datos de la Facturación.
 - Cantidades y descripción de artículos.
 - Precios unitarios correspondientes.
 - Condiciones de pago.
 - Fecha.
 - Fecha de entrega de la mercancía.
 - Lugar de entrega de la mercancía.
 - Datos de las cotizaciones que amparan el pedido.
 - Firma del responsable del Departamento de Compras.
23. Entrega original del pedido al proveedor seleccionado y recaba firma de acuse en una de las copias y los datos necesarios para efectuar el pago.
24. Entrega una copia del pedido y el original de la solicitud al Titular del Area Administrativa, otra copia al Almacén y archiva la otra copia en su expediente de Control.

2.- Recepción de Mercancía en Almacén General y Sucursales.

Políticas.

- ❖ Todos los artículos o bienes adquiridos por las empresas del Grupo Financiero, deberán de ser recibidos directamente en el Almacén General (se especifica ubicación), para su revisión, registro y etiquetado o en las sucursales en donde el Gerente será responsable de la etiquetación.

- ❖ La recepción de equipo y mobiliario de oficina en el Almacén General, será responsabilidad de la Dirección de Recursos Materiales misma que podrá delegar dichas funciones en la Subdirección de Mantenimiento o Desarrollo Inmobiliario, la cuál deberá revisar y validar los estándares autorizados, debiendo rechazar todo artículo que no éste contemplado en el "Pedido" o que se encuentre en mal estado.
- ❖ En el caso de la recepción de mobiliario y equipo de oficina en Sucursales, será responsabilidad del Gerente de Sucursal, la recepción y validación del mismo contra la copia del "Pedido", debiendo rechazar todo artículo que no éste contemplado en dicho documento o en mal estado.
- ❖ Será responsabilidad del encargado del Almacén, avisar al responsable de Activos Fijos para su etiquetado y registro en el Sistema.
- ❖ Será responsabilidad de la Dirección de Recursos Materiales entregar el o los equipos al usuario final.

2.- Recepción de Mercancía en Almacén General y Sucursales.

Procedimientos.

Encargado de Almacén, y Gerente de Sucursal.

1. Recibe de la Gerencia de Compras copia del "Pedido" y la archiva en su expediente de Control temporalmente hasta recibir la mercancía.
2. Recibe del Proveedor la mercancía y Remisión y verifica físicamente los bienes recibidos contra el "Pedido".
3. Avisa a la Dirección de Recursos Materiales para que a través de la Subdirección de Mantenimiento o Desarrollo Inmobiliario, se responsabilice de la recepción, recaudando la firma de recibido de la misma en la Remisión.
4. Notifica al responsable de Activos Fijos, para que proceda a su etiquetado y registro al Sistema.
5. En caso de que el mobiliario o equipo de oficina haya sido recibido en la Sucursal, el responsable del control de Activos Fijos, enviará las etiquetas para su colocación.

6. Sella de recibido los tantos de Remisión, conserva el original y entrega copia al Proveedor.
7. Entrega el original de la Remisión a la Unidad Administrativa para la tramitación del pago, copia de la misma al Departamento de Compras y archiva en su expediente la copia del "Pedido" para su control.

4.4.3 Adquisición de Papelería.

1.- Solicitud de Papelería y Artículos de Oficina (existentes en Almacén).

Políticas.

- ❖ Las "Solicitudes de Papelería y Artículos de Oficina" solo podrán ser solicitadas por los Directores de Area y Gerentes de Sucursal promoviendo la cultura de ahorro y la optimización de los recursos.
- ❖ Todas las "Solicitudes de Papelería y Artículos de Oficina", deberán de presentarse mensualmente ante el Titular de la Unidad Administrativa de la empresa correspondiente a más tardar el día 20 de cada mes para su análisis y racionamiento.
- ❖ Los Titulares de las Unidades Administrativas del Grupo Financiero, deberán de entregar a más tardar el último día de cada mes al Almacén General las "Solicitudes de Papelería y Artículos de Oficina".
- ❖ La papelería, artículos de escritorio y consumibles, se surtirán por el Almacén General mensualmente en un periodo que no rebasará del día 15 de cada mes.
- ❖ El Almacén General, deberá de llevar un estricto control del inventario por medio del registro de entradas y salidas de mercancía.
- ❖ Será responsabilidad de los Titulares de las Unidades Administrativas de cada empresa el racionar los artículos requeridos en las "Solicitudes de Papelería y Artículos de Oficina" de acuerdo a las políticas de austeridad dictadas por la Dirección General del Grupo Financiero.

- ❖ Las Unidades Administrativas, determinarán los máximos y mínimos que deberá de mantener el Almacén General de cada uno de los productos inventariados por cada empresa.

1.- Solicitud de Papelería y Artículos de Oficina (existentes en Almacén).

Procedimientos.

Director de área solicitante y Gerente de Sucursal.

1. Recibe de las áreas a su cargo "Solicitud de Papelería y Artículos de Oficina" (anexo 3) con los requerimientos mensuales de papelería y consumibles de cómputo.
2. Revisa que las cantidades y artículos requeridos correspondan a consumos moderados y dentro de prácticas de austeridad y optimización de recursos.
3. El solicitante firma la "Solicitud de Papelería y Artículos de Oficina " y turna el original al Titular de la Unidad Administrativa de la Empresa correspondiente.
4. Conserva una copia de la misma solicitud para su archivo.

Titular de la Unidad Administrativa.

5. Recibe el original de la "Solicitud de Papelería y Artículos de Oficina" y firma de recibido una de las copias de la misma.
6. Evalúa y racionaliza la Solicitud y valida que se tenga presupuesto autorizado.
7. Si no hay presupuesto autorizado, devuelve al Usuario la solicitud para que se proceda a requerir una ampliación de presupuesto o la autorización de un presupuesto nuevo a la Dirección General de la empresa.
8. Si se tiene presupuesto disponible, procede a autorizar la "Solicitud de Papelería y Artículos de Oficina" y la turna al Almacén General.

Encargado de Almacén General.

9. Recibe la "Solicitud de Papelería y Artículos de Oficina" y valida que contenga la autorización del titular de la Unidad Administrativa de la empresa correspondiente.
10. Procede a preparar los paquetes correspondientes a cada Solicitud y registra en su control de Inventario la salida de los artículos.
11. Entrega en las fechas establecidas, los paquetes a los Solicitantes, verificando contra la "Solicitud de Papelería y Artículos de Oficina" que los artículos solicitados sean entregados.
12. Solicita firma de recibido del Solicitante en el original de la solicitud antes mencionada.
13. Mensualmente deberá de emitir el Reporte de Inventarios y lo turna a la Dirección de Recursos Materiales para la revisión física del mismo e identifica aquellos artículos cuya existencia está en el punto de reorden ó cercano a él.
14. Mensualmente emite el Reporte de consumo por área, por cada una de las empresas para su distribución a los Titulares de las Unidades Administrativas correspondientes.

2.- Compras de papelería.

Políticas.

- ❖ La reposición de artículos de consumo corriente (papelería, lápices, bolígrafos, consumibles para equipo de computo, etc.), deberá ser solicitada por el Almacén al Departamento de Compras, por cada una de las empresas del grupo.
- ❖ El Almacén dará seguimiento mensual a los puntos de reorden para los productos contenidos en su inventario, debiendo generar una "Solicitud de Compra" por las cantidades correspondientes de acuerdo a los máximos y mínimos establecidos por los Titulares de las Unidades Administrativas.
- ❖ En toda reposición de existencias de Almacén, el responsable del mismo, deberá de anexar a la "Solicitud de Compra" el Reporte de Consumos correspondiente al mes inmediato anterior.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

- ❖ La Unidad Administrativa de cada empresa, serán las únicas facultadas para autorizar la compra de papelería y artículos de oficina a la Gerencia de Compras.

2.- Compras de Papelería.

Procedimientos.

Encargado de Almacén General.

1. En caso de requerir la reposición de los niveles de inventarios, procede a emitir la "Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo" (anexo 1) especificando la cantidad y descripción de cada artículo requerido.
2. Entrega el original y una copia de la "Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo" al Gerente de Compras.

Departamento de Compras.

3. Recibe el original y una de las copias de la "Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo", y solicita diversas cotizaciones con proveedores.
4. Recibe cotizaciones y elabora "Cuadro Comparativo" de cotizaciones.
5. Envía al titular de la Unidad Administrativa "Cuadro Comparativo", cotizaciones en original y copia de la solicitud.

Titular de la Unidad Administrativa.

6. Recibe del Departamento de Compras el "Cuadro Comparativo", cotizaciones y una copia de la solicitud.
7. Determina junto con el Departamento de Compras el Proveedor seleccionado, de acuerdo a precios, calidad, tiempo de entrega, condiciones de pago y garantías.
8. Afecta presupuesto y reserva recursos para el pago de la factura correspondiente, llevando el Control de las cuentas por pagar.

9. Turna la "Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo" autorizada al Departamento de Compras, junto con los documentos que la deberán de acompañar especificando al proveedor seleccionado y las cotizaciones rechazadas.

Departamento de Compras.

10. Recibe del Titular del Area Administrativa, la "Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo" junto con los documentos que la acompañan tales como: Cotización seleccionada y autorizada, el "Cuadro Comparativo" marcando al Proveedor seleccionado y las cotizaciones rechazadas.
11. Verifica que la "Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo" contenga los requisitos y autorizaciones correspondientes, mismas que se mencionaron en las Políticas Generales anteriormente.
12. Elabora "Pedido" (anexo 2) en original y tres copias (las copias se pueden diferenciar por color), anotando la siguiente información:
 - Folio de la solicitud.
 - Clave de la Empresa solicitante.
 - Datos del Proveedor.
 - Datos de la Facturación.
 - Cantidades y descripción de artículos.
 - Precios unitarios correspondientes.
 - Condiciones de pago.
 - Fecha.
 - Fecha de entrega de la mercancía.
 - Lugar de entrega de la mercancía.
 - Datos de las cotizaciones que amparan el pedido.
 - Firma del responsable del Departamento de Compras.
13. Entrega original del pedido al proveedor seleccionado y recaba firma de acuse en una de las copias y los datos necesarios para efectuar el pago.
14. Entrega una copia del pedido y el original de la solicitud al Titular del Area Administrativa, otra copia al Almacén y archiva la otra copia en su expediente de Control.

3.- Recepción de Mercancía en Almacén General.

Políticas.

- ❖ Todos los artículos de consumo corriente (papelería, bolígrafos, consumibles para equipo de cómputo, etc.), adquiridos por las empresas, deberán de ser recibidos directamente en el Almacén General, (se especifica localización), para su revisión y registro en inventarios.
- ❖ La recepción de artículos de consumo corriente, será responsabilidad del encargado de Almacén, el cuál, deberá de efectuar la revisión de los artículos, debiendo rechazar todo artículo que no esté contemplado en el Pedido o que se encuentre en mal estado.

3.- Recepción de Mercancía en Almacén General.

Procedimientos.

Encargado de Almacén.

1. Recibe del Departamento de Compras, "Pedido" (una copia) y la archiva hasta recibir la mercancía.
2. Recibe del proveedor la mercancía y Remisión y verifica físicamente los bienes recibidos contra "Pedido" (su copia).
3. Sella de recibido todos los tantos de la Remisión, conservando el original y entregando una copia al Proveedor.
4. Entrega Remisión (original) al Titular de la Unidad Administrativa de la empresa correspondiente y copia de la misma, al responsable del Departamento de Compras y archiva "Pedido" (su copia) para su control.

4.4.4 Adquisición de Servicios Conexos de Mantenimiento.

1.- Solicitudes y Contratación.

Políticas.

- ❖ Toda Contratación de Servicios Conexos de Mantenimiento, deberá ser solicitada por los Directores de Area, debiéndose presentar a la Dirección de Recursos Materiales.
- ❖ Cuando la Contratación de Servicios Conexos de Mantenimiento sea con respecto a servicios corporativos, se deberá de especificar en el Contrato y/o en la factura correspondiente, las partes del pago que absorberá cada una de las empresas del Grupo.
- ❖ Todo Contrato de servicios, excepto aquellos relacionados con Sistemas y Telecomunicaciones, deberá de ser formalizado por la Dirección de Recursos Materiales.
- ❖ Todo Contrato de Servicios Conexo de Mantenimiento relacionados con sistemas y Telecomunicaciones, deberá ser evaluado, seleccionado y autorizado por el comité de Sistemas.
- ❖ Toda contratación de servicios conexos de mantenimiento que efectúen las empresas, deberá de ser formalizada por medio de los Contratos correspondientes, previa sanción de la Dirección Corporativa Jurídica.

1.- Solicitudes y Contratación.

Procedimientos.

Dirección de Recursos Materiales o Dirección de Sistemas y/o Dirección de Telecomunicaciones.

1. Recibe del usuario ó emite la "Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo" (anexo 1) solicitando la Contratación de Servicios de Mantenimiento Conexo, especificando el tipo de conservación a realizar, periodicidad y los equipos a mantener.
2. Envía original y dos copias de la "Solicitud de Compra" al Titular de la Unidad Administrativa para solicitar su visto bueno de disponibilidad presupuestal.

Titular de la Unidad Administrativa.

3. Recibe el original y dos copias de la "Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo" y firma de recibido en una de las copias de la misma, devolviéndola al solicitante.
4. Evalúa y valida que se tenga presupuesto autorizado y da su visto bueno de disponibilidad presupuestal en el original y una copia de la "Solicitud de Compra".
5. Si no hay presupuesto autorizado, devuelve a la Dirección de Recursos Materiales la solicitud para que proceda a requerir una ampliación de presupuesto o la autorización de un presupuesto nuevo a la Dirección General de la empresa correspondiente.
6. Si se tiene presupuesto disponible, procede a autorizar la "Solicitud de Compra" y la turna al Director de Recursos Materiales.

Dirección de Recursos Materiales o Dirección de Sistemas y/o Dirección de Telecomunicaciones.

7. Recibe el original y una de las copias de la "Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo", solicita cotizaciones con proveedores y la presentación de los borradores de los Contratos de Prestación de Servicios correspondientes.
8. Recibe cotizaciones y Contratos y elabora "Cuadro Comparativo" de cotizaciones.
9. Revisa y valida que el borrador del Contrato Prestación de Servicios cumpla con las condiciones de contratación establecidas.
10. Envía al Titular de la Unidad Administrativa, "Cuadro Comparativo", cotizaciones, original y una copia de la Solicitud y a la Dirección de Servicios Jurídicos el Contrato de Prestación de Servicios para ser avalado.

Titular de la Unidad Administrativa.

11. Recibe de la Dirección de Recursos Materiales, el "Cuadro Comparativo", cotizaciones y el original y una copia de la Solicitud.

12. Determina junto con la Coordinación Ejecutiva de Administración y la Dirección de Recursos Materiales, el Proveedor seleccionado, de acuerdo a precios, calidad, requerimientos, técnicos, condiciones de pago y garantías presentadas.
13. Afecta presupuesto Global de la Empresa en la partida "Servicios conexos de mantenimiento" y reserva (periódicamente) recursos para el pago de la factura correspondiente, llevando un control de cuentas por pagar.
14. Entrega a la Dirección de Recursos Materiales, la "Solicitud de Compra", original autorizada, la cotización seleccionada y autorizada, el cuadro comparativo marcando al Proveedor seleccionado y las cotizaciones rechazadas. Archiva temporalmente una copia de la Solicitud.

Director de Servicios Jurídicos.

15. Recibe de la Dirección de Recursos Materiales el Contrato de Prestación de Servicios y sanciona las cláusulas del mismo, buscando las condiciones adecuadas y convenientes para las empresas del Grupo.
16. En caso de no estar de acuerdo con el Contrato propone las modificaciones que considere pertinentes ó en su caso, propone un nuevo Contrato. Envía las correcciones o el nuevo Contrato a la Dirección de Recursos Materiales.
17. En caso de estar de acuerdo con el Contrato, entrega a la Dirección de Recursos Materiales el mismo, debidamente sancionado, otorgando su visto bueno en cada página del Contrato.

Dirección de Recursos Materiales o Dirección de Sistemas y/o Dirección de Telecomunicaciones.

18. Recibe del Titular de la Unidad Administrativa la "Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo" en original autorizada, la cotización la cotización seleccionada y autorizada, el "Cuadro Comparativo" marcando al Proveedor seleccionado y las cotizaciones rechazadas.
19. Recibe del Director de Servicios Jurídicos el Contrato de Prestación de Servicios.

20. En su caso, recaba firmas del Proveedor en el Contrato.
21. Recaba en el Contrato las firmas de los Funcionarios con poderes de la empresa del Grupo.
22. Entrega al prestador de Servicios copia del Contrato debidamente firmado y acuerda con el inicio de los servicios contratados.
23. Entrega al Responsable de Administración correspondiente la "Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo" en original autorizada, la cotización seleccionada y autorizada, el "Cuadro Comparativo" marcando al proveedor seleccionado y las cotizaciones rechazadas, adjuntando una copia del Contrato.
24. Da seguimiento al cumplimiento de las condiciones establecidas en el Contrato.

4.4.5 Adquisición de Artículos Promocionales y Publicitarios.

1.- Solicitudes y Compras.

Políticas.

- ❖ Todas las adquisiciones, contratación de servicios y gastos de Mercadotecnia y Publicidad enunciados a continuación, deberán de apegarse a las políticas establecidas en éste Manual. Se entenderán como gastos de Mercadotecnia y Publicidad los siguientes:
 - *Gastos de Mercadotecnia*, son aquellos cuyo objeto tienen el de efectuar estudios de mercado, de competencia, de conducta del consumidor, de posicionamiento de productos y servicios o realizar estudios especiales que apoyen para la toma de decisiones mercadológicas de los Directores Generales de cada Empresa así como de la Dirección General del Grupo o la Presidencia del Consejo de Administración del Grupo.
 - *Gastos de Publicidad*, comprenderán todas aquellas erogaciones encaminadas a diseñar, producir y emitir las campañas publicitarias.
 - *Gastos de Promoción*, consistentes en el diseño, producción y distribución de todos los artículos promocionales o de "punto de venta" necesarios para complementar las campañas de publicidad y promoción requeridas por las Direcciones del Grupo Financiero.

- *Gastos de Imagen Corporativa*, en los cuáles se incluyen todos aquellos cuyo objetivo es, el de preservar o mantener la imagen corporativa del Grupo Financiero, tanto en oficinas como en sucursales, como en cualquier lugar en donde se dé la presencia del Grupo o alguna de las Instituciones que lo conforman.
- *Gastos de Relaciones Públicas*, comprenden todas aquellas actividades, asesorías o eventos, en los cuáles el Grupo Financiero es representado ante Clientes, Proveedores, Gobierno, Organismos reguladores, Prensa, etc.
- ❖ Todo gasto de Mercadotecnia o Publicidad deberá de estar claramente justificado de la siguiente manera:
 - *Gastos de Mercadotecnia*, estudios específicos, proyectos publicitarios o lanzamiento de nuevos productos o servicios debidamente autorizados por la Dirección General de cada Empresa.
 - *Gastos de publicidad*, con una campaña publicitaria o el lanzamiento de un nuevo producto o servicio, ambos debidamente autorizados por la Dirección General de cada Empresa.
 - *Gastos de promoción*, con una estrategia o campaña de promoción o comercialización autorizada por la dirección General de cada Empresa.
 - *Gastos de imagen corporativa*, con un plan de reforzamiento o mantenimiento de imagen corporativa emitido por la Dirección Corporativa de Mercadotecnia y autorizado por la Dirección General de las Empresas, la Dirección General del Grupo y/o Presidencia del Consejo de Administración del mismo Grupo.
 - *Gastos de Relaciones Públicas*, ante necesidades específicas de las Direcciones Generales de las Empresas, la Dirección General del Grupo o la Presidencia del Consejo de Administración.
- ❖ Todo requerimiento de servicios de Mercadotecnia o de Publicidad deberá de efectuarse de manera escrita conteniendo la siguiente información:
 - Nombre y descripción del Proyecto.
 - Objetivo y Alcance.
 - Fecha de Entrega.
- ❖ Toda campaña o proyecto recibido por la Dirección Corporativa de Mercadotecnia, deberá de discutirse previamente a su desarrollo con el solicitante, con el fin de definir la estrategia a utilizar en dicho proyecto.

- ❖ La Dirección Corporativa de Mercadotecnia, sobre la base de la estrategia establecida, deberá de elaborar y presentar al solicitante y a la Dirección General de la Empresa una propuesta acorde a los requerimientos recibidos, la cuál será revisada por ambos, proporcionando sus comentarios y observaciones.
- ❖ Todo presupuesto de Mercadotecnia o Publicidad, deberá de ser autorizado por el Director General del Grupo previa aprobación del (los) Director(es) General(es) de Empresa.
- ❖ En todo proyecto a Desarrollar por la Dirección Corporativa de Mercadotecnia, ésta presentará al Director General de la Empresa al menos TRES cotizaciones, las cuales deberán de incluir un plan de medios (en caso de que corresponda) y su costo y los precios de producción y adquisición de todos los artículos relacionados con la campaña.
- ❖ Todos los gastos que se requieran efectuar y que hayan sido incluidos en los presupuestos anuales autorizados por el Director General del Grupo, únicamente requerirán las firmas de autorización especificadas en la Tabla de Autorizaciones a la qué se hace mención al principio de este Manual.
- ❖ La Dirección Corporativa de Mercadotecnia es la única facultada y autorizada para entablar negociaciones, cotizar y contratar los servicios de prestadores de servicios o proveedores de artículos de mercadotecnia, publicitarios o promocionales, incluyendo cualquier negociación y contratación de medios (prensa, T.V., etc.) o la producción de insertos o anuncios que involucren cualquier producto o servicio ofrecido por las empresas que conforman al Grupo Financiero.
- ❖ Toda compra o producción de papelería, folletería, artículos promocionales que utilicen la imagen del Grupo Financiero de cualquiera de las empresas que forman parte de él, deberá de contener el visto bueno de la Dirección Corporativa de Mercadotecnia.
- ❖ Será responsabilidad del Director Corporativo de Mercadotecnia entregar a los Titulares de las Unidades Administrativas de cada empresa, una copia del presupuesto autorizado por la Dirección General del Grupo para que el área administrativa pueda proceder con los pagos correspondientes.
- ❖ Será responsabilidad de los Titulares de las Unidades Administrativas de cada empresa, verificar que toda adquisición de bienes o contratación de servicios esté debidamente autorizada por los funcionarios facultados para ello.

- ❖ Con el fin de formalizar los servicios a contratar o los productos a comprar, la Dirección Corporativa de Mercadotecnia, deberá de elaborar, firmar y enviar al proveedor y a la Unidad Administrativa de cada empresa, el Pedido correspondiente.
- ❖ El Gerente de Publicidad e Imagen Corporativa, será el responsable de administrar y controlar la recepción, custodia y salida de mercancías del Almacén de Publicidad.
- ❖ La Dirección Corporativa de Mercadotecnia será la única facultada para determinar por escrito, los artículos de promoción que deberán de incluirse en el inventario del Almacén de Publicidad.
- ❖ Únicamente los Directores de área podrán solicitar artículos promocionales o publicitarios del Almacén por medio del llenado de la "Solicitud de Papelería y Artículos de Oficina" debidamente autorizada por el Director Corporativo de Mercadotecnia justificando por escrito la utilización de dicho material.

1.- Solicitudes y Compras.

Procedimientos.

Director Corporativo de Mercadotecnia.

1. Elabora "Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo" (anexo 1) especificando las cantidades y descripción de los artículos que se desean adquirir y procede a firmar el documento.
2. Entrega el original y dos copias de la misma solicitud al Titular de la Unidad Administrativa de la empresa correspondiente.

Titular de la Unidad Administrativa.

3. Recibe el original y dos copias de la "Solicitud de Compra" y firma de recibido una copia entregándola al solicitante.
4. Verifica contra presupuesto la existencia del mismo, dando visto bueno en la propia solicitud antes mencionada de disponibilidad de presupuesto y entrega al Director Corporativo de Mercadotecnia el original y una copia de la solicitud.

Director Corporativo de Mercadotecnia.

5. Recibe original y una copia de la "Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo", solicita cotización con Proveedores (mínimo tres).
6. Recibe cotizaciones y elabora "Cuadro Comparativo" de cotizaciones y entrega documentos anteriores al Titular de la Unidad Administrativa.

Titular de la Unidad Administrativa.

7. Recibe, el "Cuadro Comparativo", cotizaciones y el original y una copia de la Solicitud.
8. Determina junto con la Dirección Corporativa de Mercadotecnia, el Proveedor seleccionado, de acuerdo a precios, calidad, requerimientos, técnicos, condiciones de pago y garantías presentadas.
9. Afecta presupuesto y reserva recursos para el pago de la factura correspondiente, llevando un control de cuentas por pagar.
10. Entrega a la Dirección Corporativa de Mercadotecnia, la "Solicitud de Compra" original autorizada, la cotización seleccionada y autorizada, el "Cuadro Comparativo" marcando al Proveedor seleccionado y las cotizaciones rechazadas. Archiva temporalmente una copia de la Solicitud.

Director Corporativo de Mercadotecnia.

11. Recibe del Titular del Área Administrativa, la "Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo" junto con los documentos que la acompañan tales como cotización seleccionada y autorizada, el "Cuadro Comparativo" marcando al Proveedor seleccionado y las cotizaciones rechazadas.
12. Verifica que la "Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo" contenga los requisitos y autorizaciones correspondientes, mismas que se mencionaron en las Políticas Generales anteriormente.
13. Elabora "Pedido" (anexo 2) en original y tres copias (las copias se pueden diferenciar por color), anotando la siguiente información:

- ☐ Folio de la solicitud.
- ☐ Clave de la Empresa solicitante.
- ☐ Datos del Proveedor.
- ☐ Datos de la Facturación.
- ☐ Cantidades y descripción de artículos.
- ☐ Precios unitarios correspondientes.
- ☐ Condiciones de pago.
- ☐ Fecha.
- ☐ Fecha de entrega de la mercancía.
- ☐ Lugar de entrega de la mercancía.
- ☐ Datos de las cotizaciones que amparan el pedido.
- ☐ Firma del Director Corporativo de Mercadotecnia.

14. Entrega original del pedido al proveedor seleccionado y recaba firma de acuse en una de las copias y los datos necesarios para efectuar el pago.

15. Entrega una copia del pedido al Departamento de Compras y otra copia al Titular del Area Administrativa, así como el original de la "Solicitud de Compra" y le entrega copia de todos los documentos antes mencionados al Gerente de Publicidad e Imagen Corporativa.

2.- Recepción de Mercancía en Almacén de Mercadotecnia.

Políticas.

- ❖ Todos los artículos o bienes de Publicidad o Promoción adquiridos por las empresas deberán de ser recibidos directamente por la Dirección Corporativa de Mercadotecnia, para su revisión y registro.
- ❖ Es responsabilidad del Gerente de Publicidad e Imagen Corporativa el rectificar que la mercancía recibida corresponda a la cantidad y descripción especificada al proveedor, debiendo rechazar todo artículo que no cumpla con dichas especificaciones.

2.- Recepción de Mercancía en Almacén de Mercadotecnia.

Procedimientos.

Gerente de Publicidad e Imagen Corporativa.

1. Recibe de la Dirección Corporativa de Mercadotecnia copia del "Pedido" y lo archiva temporalmente hasta recibir la mercancía.
2. Recibe del proveedor, mercancía y Remisión y verifica físicamente los bienes recibidos contra "Pedido".
3. Registra en su control de Inventario la entrada de mercancía recibida.
4. Firma y sella de recibido todos los tantos de la Remisión, conservando el original y entregando copia al Proveedor.
5. Entrega Remisión (original) al Titular de la Unidad Administrativa y copia del Pedido a la Dirección Corporativa de Mercadotecnia.

4.4.6 Adquisición de Chequeras, Cheques de Caja y Plásticos para Tarjetas de Crédito.

1.- Solicitudes y Compras.

Políticas.

- ❖ Todas las Solicitudes de adquisición de Chequeras, Cheques de caja, Plásticos para Tarjetas de Crédito y Débito, deberán de ser autorizadas por los siguientes funcionarios:
- ❖ Chequeras, Cheques de Caja y Plásticos para Tarjetas de Débito.- Director de Operaciones Banco.
- ❖ Plásticos para Tarjetas de Crédito.- Director de Banca de Consumo.
- ❖ Únicamente se podrán adquirir las cantidades estrictamente necesarias para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la Dirección General del Banco.

- ❖ En el caso de adquisición de Cheques, Cheques de Caja y Plásticos para Tarjetas de Crédito o Débito, que impliquen nuevos diseños o cambio de los mismos, se deberá de recabar la autorización de la Dirección Corporativa de Mercadotecnia en el original de los mismos.
- ❖ Los diseños de los Cheques y Plásticos, deberán de cumplir con los requisitos y estándares técnicos y de imagen que establezcan las autoridades, operadores, organismos y demás entidades involucradas en su manejo y operación, por lo que no podrán adquirirlos si no cumplen con dichos lineamientos.

1.- Solicitudes y Compras.

Procedimientos.

Director de Operaciones Bancarias o Director de Banca de Consumo.

1. Elabora la "Solicitud de Compras y/o Solicitud de Activo Fijo" (anexo 1) estableciendo clara y detalladamente las especificaciones y cantidades de los bienes que se desean adquirir y procede a firmarla como solicitante.

Titular de la Unidad Administrativa.

2. Recibe "Solicitud de Compra" original y dos copias, firma de recibido una de las copias (puede diferenciarse por colores) entregándosela al responsable de Sistemas.
3. Verifica que exista presupuesto disponible del área solicitante, dando visto bueno de la existencia del mismo en la "Solicitud de Compra" (original y una copia).
4. Envía la copia verde al Departamento de Compras.

Departamento de Compras.

5. Recibe la copia antes mencionada y solicita cotizaciones con diversos proveedores.

6. Una vez recibidas las cotizaciones y muestras realiza el "Cuadro Comparativo" para la elección del proveedor al que se la va a adquirir el/los artículo(s).
7. Envía al Titular de la Unidad Administrativa el "Cuadro Comparativo", las cotizaciones y la copia en su poder.
8. Entrega muestras para validación técnica al Solicitante especificando los Proveedores correspondientes.

Director de Operaciones Bancarias o Director de Banca de Consumo.

9. Recibe muestras y solicita la aprobación técnica por parte de las autoridades e instituciones correspondientes (internas o externas).
10. Determina el(los) Proveedor(es) que cumple(n) con las especificaciones técnicas e informa a la Unidad Administrativa.

Titular de la Unidad Administrativa.

11. Recibe de compras el "Cuadro Comparativo", cotizaciones y una copia de la Solicitud.
12. Recibe del Solicitante la notificación del(los) Proveedor(es) que cumplieron las especificaciones técnicas y las muestras.
13. Determina junto con el solicitante el Proveedor seleccionado, de acuerdo a precios, calidad, tiempo de entrega, condiciones de pago y garantías.
14. Afecta presupuesto y reserva recursos para el pago de la factura correspondiente, llevando el Control de las cuentas por pagar.
15. Turna la "Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo" autorizada al Departamento de Compras, junto con los documentos que la deberán de acompañar especificando al proveedor seleccionado y las cotizaciones rechazadas. Archiva temporalmente una copia de la solicitud.

Departamento de Compras.

16. Recibe del Titular de la Unidad Administrativa, la "Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo" junto con los documentos que la acompañan, tales como: Cotización seleccionada y autorizada, el "Cuadro Comparativo" marcando al Proveedor seleccionado y las cotizaciones rechazadas.
17. Verifica que la "Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo" contenga los requisitos y autorizaciones correspondientes establecidas, mismas que se mencionaron en las Políticas Generales anteriormente.
18. Elabora "Pedido" (anexo 2) en original y tres copias (las copias se pueden diferenciar por color), anotando la siguiente información:
 - Folio de la solicitud.
 - Clave de la Empresa solicitante.
 - Datos del Proveedor.
 - Datos de la Facturación.
 - Cantidades y descripción de artículos.
 - Precios unitarios correspondientes.
 - Condiciones de pago.
 - Fecha.
 - Fecha de entrega de la mercancía.
 - Lugar de entrega de la mercancía.
 - Datos de las cotizaciones que amparan el pedido.
 - Firma del responsable del Departamento de Compras.
19. Entrega original del pedido al proveedor seleccionado y recaba firma de acuse en una de las copias y los datos necesarios para efectuar el pago.
20. Entrega una copia del pedido y el original de la solicitud al Titular del Area Administrativa, otra copia al Almacén y archiva la otra copia en su expediente de Control.

2.- Recepción de Cheques en la Subdirección de Operaciones Pasivas.

Políticas.

- ❖ Todos los Cheques y Cheques de Caja adquiridos por el Banco, deberán de ser recibidos directamente por la Subdirección de Operaciones Pasivas.
- ❖ El resguardo de los Cheques y Cheques de Caja deberá de efectuarse en la Bóveda de Valores.

2.- Recepción de Mercancía en Almacén de Mercadotecnia.

Procedimientos.

Subdirección de operaciones Pasivas.

6. Recibe del Departamento de Compras copia del "Pedido" y lo archiva temporalmente hasta recibir la mercancía.
7. Recibe del proveedor mercancía y Remisión y verifica físicamente los bienes recibidos contra "Pedido".
8. Registra en su control de Inventario la entrada de mercancía recibida.
9. Firma y sella de recibido todos los tantos de la Remisión, conservando el original y entregando copia al Proveedor.
10. Entrega Remisión (original) al Titular de la Unidad Administrativa y copia del Pedido al Departamento de Compras.

3.- Recepción de Plásticos en la Dirección de Banca de Consumo.

1. Los Plásticos para las Tarjetas de Débito o Crédito deberán de ser entregados en el lugar que la Dirección de Banca Comercial (Plásticos para Tarjeta de Crédito) y la Dirección de Operaciones Bancarias (Plásticos para Tarjetas de Débito) determinen por escrito.
2. Las áreas o Proveedores asignados para recibir los plásticos deberán de seguir con las siguientes políticas de resguardo:
 - Deberán de resguardarse en áreas de seguridad controladas y custodiadas por personal de seguridad.

- Se efectuarán arqueos periódicamente con el fin de controlar las existencias.
 - Deberán de reportar oportunamente al Banco las existencias con el fin de generar adquisiciones en los tiempos necesarios para evitar que se carezcan de plásticos.
3. Los procedimientos de recepción de Plásticos por parte de Proveedores deberán de ser avalados por las Direcciones de Operaciones Bancarias, Banca de Consumo y Auditoría Corporativa.

4.4.7 Pago de Anticipo a Proveedores.

1.- Pagos de Anticipos.

Políticas.

- ❖ Toda compra que requiera del Pago de Anticipos, deberá contener las firmas autorizadas correspondientes, de acuerdo a la "Tabla de Autorizaciones" contenida en éste Manual, estar contemplado en el presupuesto correspondiente y adicionalmente la autorización de la Dirección General de la Empresa.
- ❖ El Titular de la Unidad Administrativa de la empresa no tramitará Pagos Anticipados, si no cuenta previamente con la Factura del Proveedor para éste fin ó en su caso el recibo provisional correspondiente.
- ❖ El Pago de Anticipos a proveedores se podrán realizar fuera de la programación semanal establecida para el pago a Proveedores.
- ❖ Es responsabilidad del Titular de la Unidad Administrativa, controlar los Pagos Anticipados hechos a los Proveedores, para que sean descontados en el pago de las facturas finales o complementarias.

1.- Pagos de Anticipos.

Procedimientos.

Titular de la Unidad Administrativa.

1. Una vez que se ha determinado el Proveedor seleccionado de acuerdo a los procedimientos establecidos en éste Manual, y éste establece dentro de sus condiciones el Pago de un Anticipo, solicita al Director General de la Empresa, la autorización correspondiente en el original de la "Solicitud de Compra".
2. Entrega al Departamento de Compras el original de la "Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo" autorizada (incluyendo la autorización del Pago del Anticipo), la cotización seleccionada y autorizada, el "Cuadro Comparativo" marcando al Proveedor seleccionado y las cotizaciones rechazadas. Archiva Temporalmente una copia de la solicitud.

Gerente de Compras.

3. Efectúa el proceso de elaboración y colocación del Pedido con el Proveedor de acuerdo a lo establecido en los diferentes procedimientos contenidos en éste Manual.
4. Al momento de confirmar la compra, le notifica al Proveedor que para el Pago del Anticipo solicitado deberá de presentar en la Unidad Administrativa de la Empresa correspondiente una Factura o Recibo Provisional especificando el monto exacto del anticipo, el concepto del mismo y referenciando el número de Pedido correspondiente.

Titular de la Unidad Administrativa.

5. Recibe del Proveedor, Factura o Recibo Provisional (original) por el importe de pago de la adquisición de los bienes o servicios contratados.
6. Elabora "Contrarecibo" (original y copia) anotando el nombre del proveedor, el número de factura o Recibo Provisional recibido, el monto del mismo y la fecha en que se recibe y recaba acuse de recibo del Proveedor en la copia del "Contrarecibo" y le entrega original del mismo.

7. Localiza en su archivo temporal la copia del Pedido y verifica si el monto facturado coincide con lo establecido en el Pedido y en los datos de facturación.
8. Anota en el Pedido el importe pagado por anticipado al Proveedor y la fecha en que se realiza el mismo y fotocopia la Factura presentada por el Proveedor anexándola al Pedido.
9. Registra datos del pago en su control de pagos.
10. Archiva el Pedido y la fotocopia de la Factura hasta la presentación de la Factura definitiva.
11. Procede a hacer los trámites necesarios para llevar a cabo el Pago por el Anticipo, descrito en la sección de Pago a Proveedores de éste Manual.
12. Continúa el proceso definido para Compras, Recepción de mercancía en Almacén y Pago a Proveedores, descrito en las secciones correspondientes de éste Manual.

4.4.8 Pago a Proveedores.

1.- Pagos.

Políticas.

- ❖ La Unidad Administrativa de cada empresa será la única facultada para recibir las facturas a revisión de los Proveedores, por compras de bienes o contratación de servicios conexos de mantenimiento realizados, así como de efectuar los pagos correspondientes bajo sus horarios correspondientes, (variarán de acuerdo a cada Empresa o Institución).
- ❖ Los medios de pago a Proveedores, sean anticipos, pagos parciales o pagos en una sola exhibición serán:
 - Abono a Cuenta de Cheques. (De preferencia en el mismo Banco de la Institución.)
 - Pago Interbancario.
 - Cheque de Caja. (sólo en casos excepcionales).
- ❖ Es responsabilidad del Departamento de Compras, solicitar al Proveedor los siguientes datos para el Pago con abono en Cuenta de Cheques y/o pago Interbancario. Los datos deberán de ser enviados por el proveedor via fax al momento de recibir el Pedido o anotarse en la nota de Remisión.
- Nombre del Titular de la Cuenta, que debe de ser el mismo de la razón social del Proveedor.

- Número de Cuenta de Cheques.
- Banco destino.
- Sucursal.
- Plaza.
- ❖ Se entenderá por **revisión**, a la acción de revisar la Factura contra el Pedido y la Remisión sellada por el Almacén, verificando qué:
 - Las facturas presentadas por los Proveedores cumplan con los requisitos fiscales.
 - Los precios y descuentos pactados sean respetados por el proveedor.
 - Se haya efectuado la recepción de la mercancía.
 - Se hayan cumplido las condiciones de cantidad, calidad y tiempo de entrega.
 - Se programen los pagos de acuerdo a las condiciones de pago establecidas con el Proveedor.
- ❖ Invariablemente deberá de entregarse un "Contrarecibo" debidamente llenado a cambio de las facturas originales recibidas.
- ❖ Las liquidaciones a los Proveedores se efectuarán en plazos no menores a cinco días naturales después de la presentación de la factura, siempre y cuando no hubiera irregularidades en el proceso.
- ❖ El pago a proveedores se programará en el sistema de Pago Interbancario para los Viernes de cada semana, de tal forma, que el abono a su Cuenta de Cheques se efectúe el siguiente Lunes o día hábil.
- ❖ No se realizarán pagos a proveedores fuera del día programado para el mismo.
- ❖ Por ningún motivo el Area Administrativa de las empresas, tramitará pagos de factura en plazos menores a los convenidos con los Proveedores.
- ❖ De registrarse irregularidades en la mercancía recibida, datos faltantes en facturas u otro imputables al proveedor, el plazo de pago contará a partir de que la documentación se presente nuevamente bajo las condiciones establecidas.
- ❖ El Titular de la Unidad Administrativa de las empresas será la única responsable de autorizar los pagos correspondientes a la adquisición de bienes o servicios conexos de mantenimiento general, para lo cuál, deberá de contar con la siguiente documentación para su validación y aprobación:
 - Factura (original).
 - Remisión (original).

- Pedido (copia).
- Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo (original).
- Contrato (copia) en caso de que lo requiera.
- En su caso, justificación por escrito de la contratación de los servicios, debidamente autorizada.
- ❖ Al fin de cada mes, el Area de Administración de las empresas, deberá de entregar a Contabilidad una relación de los "Pedidos" colocados que a la fecha no han presentado Factura, así como una relación de Facturas recibidas a "revisión" que tampoco han sido liquidadas, debiendo especificar en ambos casos el concepto de la compra y el importe.

1.- Pagos.

Procedimientos.

Departamento de Compras.

1. Recibe del encargado de Almacén, copia de la remisión y anexa una copia del Pedido extraída de su archivo Temporal.
2. Engrapa ambas copias y las archiva definitivamente por número de pedido.

Titular de la Unidad Administrativa.

3. Recibe del encargado de almacén, Remisión (original) y la anexa a la copia del pedido (anexo 2) y al original de la "Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo", archivándolos temporalmente hasta que reciba la factura correspondiente a revisión.
4. Recibe del proveedor, factura (original) y elabora "Contrarecibo" (original y copia) anotando el nombre del proveedor, el número de la factura recibida, el monto de la misma y la fecha en que recibe y recaba acuse de recibo del Proveedor en la copia del mismo, entregándole el original.
5. Consulta el número de pedido anotado en la factura y extrae de su archivo temporal una copia del mismo, el original de la Remisión y el original de la "Solicitud de Compra".

6. Verifica los datos de la factura contra los datos de la Remisión, Pedido, y "Solicitud de Compra" y en su caso, contra el Contrato que guarda en su poder desde que se realizó el pedido.
7. Registra datos del Proveedor en archivo semanal del módulo de pagos.
8. En el caso de pago de servicios conexos de mantenimiento, recaba la firma de conformidad de la Dirección de Recursos Materiales por el servicio recibido, en la factura presentada.
9. Actualiza reporte comparativo de presupuesto contra Compras, para su emisión e informe mensual a la alta dirección.
10. El día jueves de cada semana deberá validar contra las facturas y Contrarecibos programados para pago en esa semana y elabora el reporte "Relación de pago a Proveedores" (original y copia) especificando la forma de pago y le anexa los originales de las facturas.
11. Firma de autorización en la "Relación de pago a Proveedores" y en cada una de las facturas anexas.
12. Llena el formato de "Solicitudes de Expedición de Cheque" por cada pago, anotando en el rubro correspondiente, el concepto de pago, el número de la cuenta de cheques del beneficiario ó la información requerida para efectuar las transferencias correspondientes.
13. En el caso de pagos con cheque de caja, el proveedor se presentará en las oficinas del Banco los días establecidos en las políticas de éste Manual, con el original del Contrarecibo.
14. Recibe el Contrarecibo, extrae el cheque correspondiente y verifica que las cantidades a liquidar coincidan.
15. Entrega el cheque de caja al proveedor recabando acuse de recibo en el talón del mismo.
16. En el caso de pagos con cheque de la Casa de Cambio y Casa de Bolsa el área de Tesorería de cada una de las empresas, entregará a su área de caja los cheques emitidos.

Caja.

17. La Caja recibe los cheques y espera a que el proveedor se presente.
18. Se presenta el proveedor y entrega el original del Contrarecibo.

19. El Cajero recibe el Contrarecibo y extrae el(los) cheque(s) a nombre del proveedor que ampare los montos del Contrarecibo.
20. Entrega el cheque al Proveedor recabando acuse de recibo en el talón del mismo.
21. Sella de cancelación el Contrarecibo.
22. Entrega al Titular de la Unidad Administrativa el Contrarecibo y talón debidamente firmado por el proveedor.

Titular de la Unidad Administrativa.

23. Recibe Contrarecibo y talón debidamente firmado por el proveedor.
24. Sella de pagado todas las facturas liquidadas y verifica el sello de cancelado en los Contrarecibos.
25. Registra en su control de pagos el pago efectuado.
26. Distribuye copia de las facturas al Departamento de Compras y a la Unidad de Control de Activos Fijos.
27. Entrega a Contabilidad originales de la Solicitud de expedición de Cheque, Factura, "Solicitud de Compra" y copia del Pedido.

Contabilidad de la empresa.

28. Recibe originales de la Solicitud de expedición de Cheque, factura, "Solicitud de Compra" y copia del Pedido.
29. Contabiliza en su sistema contable.
30. Archiva bajo su custodia las Facturas originales para cualquier diligencia de carácter Fiscal o de Auditoría.

4.5 Anexos.

Anexo 1. "Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo".

Logo Cia.	Solicitud de Compra y/o Solicitud de Activo Fijo			
	<input type="checkbox"/> Banco	<input type="checkbox"/> C de Bolsa	<input type="checkbox"/> C Cambio <input type="checkbox"/> Factoraje	
Solicitado por		Suc. ó Depto.	C.C.	Fecha.
Solicitado por		Ext.	Ubicación	Folio.
Condiciones de pago.				
Cantidad.	Descripción.			
_____	_____			
_____	_____			
_____	_____			
_____	_____			
_____	_____			
_____	_____			
_____	_____			
_____	_____			
_____	_____			
Proveedores.				

Observaciones.				

Nombre y firma solicitante.			Nombre y firma autorización.	
_____			_____	

103-A

CAPITULO V

CONCLUSIONES.

Basándonos en el desarrollo de éste trabajo, así como considerando la importancia de la aplicación de un Sistema de Control en el Departamento de Compras de una Institución Financiera en México, en éste sentido, es necesario concluir con lo siguiente:

Durante el desarrollo de éste trabajo, nos podemos dar cuenta qué en la actualidad las grandes empresas son más competitivas, hacen llegar el producto y/o servicio al mercado objetivo, satisfaciendo de ésta manera las necesidades humanas, manejando diversos cambios en su tecnología y alcanzando así un nivel de desarrollo tal, qué les permita consolidarse como grandes empresas.

Tomando en cuenta que la Administración es una unidad económica, en la que se coordinan entre sí los recursos humanos, los recursos materiales y económicos, es necesario contar con un mejor Sistema de Control, mismo, que deberá de contener un Manual de Políticas y Procedimientos, para satisfacer las necesidades de una sociedad, a través de la producción de bienes o por el otorgamiento de servicios.

Si se considera al Comercio como el Intercambio de productos o mercancías, incluyendo todas las operaciones que se relacionan directamente con el mismo, siendo éstas de carácter repetitivas, formando numerosas cantidades de operaciones individuales, pudiendo crear con esto desviaciones para el logro de los objetivos de la Dirección.

Una vez determinado qué, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo de Control que sirva para cerciorarse si las actividades van de acuerdo al cumplimiento de objetivos, por lo tanto se ve en la necesidad de elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos, que sean constantemente revisados y actualizados.

Viendo a la Institución Financiera como una Empresa de prestación de servicios, constituida por diversos departamentos como lo es en éste caso el Departamento de Compras, es necesario por lo tanto que cada encargado cuente con la preparación y capacidad suficiente que los coloque en condiciones de prestar satisfactoriamente sus servicios, para lo que es necesario el establecer un Manual de Políticas y Procedimientos que sirva como la guía básica para la realización de sus actividades, uniformando y controlando sus rutinas de trabajo aumentando así su eficiencia.

El manual de Procedimientos, no es un trabajo terminado si no se requiere de su constante adaptación a la empresa y al medio empresarial en el que se desarrolla.

**REFERENCIAS
BIBLIOGRAFICAS.**

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

1. ANDERSON Richard.
Prácticas de la Dirección de Empresas.
Editorial RTAC.
México, 1987.

2. ARIAS Galicia Fernando.
Administración de Recursos Humanos.
Editorial Trillas.
México, 1973.

3. A. GOXENS y M.A. Goxens.
Biblioteca Práctica de Contabilidad.
Editorial Océano.

4. BERISTAIN Javier.
El Comportamiento de la Economía y de Empresa en México.
ITAM.
México, 1984.

5. BRINK Victor Z.
Auditoría Interna Moderna.
Editorial ECASA.

6. CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION.
Artículo 16.

7. DRUCKER Peter F.
La Gerencia.
Editorial Buenos Aires.
México, 1989

- 8. DEL RIO González Cristóbal.
Adquisiciones y Abastecimientos.
Editorial ECAFSA.
México, 2000.

- 9. ENRIQUEZ Palomec Raúl.
Léxico Básico del Contador.
Editorial Trillas.

- 10. ETZIONI Amitai.
Organizaciones Modernas.
Editorial UTEHA.
México.

- 11. HALL Richard H.
Organización: Estructura y Proceso.
Editorial Prentice-Hall.
Madrid.

- 12. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS.
Declaraciones sobre Normas de Auditoría.
Editorial IMCP.
México.

- 13. INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS.
Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
Editorial IMCP.
México.

- 14. KOHLER L. Eric.
Diccionario para Contadores.
Editorial UTEHA.

15. MENDEZ José; MONROY Fidel y ZORRILLA Santiago.

Dinámica Social de las Organizaciones.
Editorial Interamericana.

16. MENDEZ Morales José Silvestre.

Fundamentos de Economía.
Editorial Mc. Graw Hill.

17. MUNCH Galindo L.

Fundamentos de Administración.
Editorial Trillas.
México, 1995.

18. NACIONAL FINANCIERA.

La Empresa y el Empresario en México.
México, 1989.

19. PERDOMO Moreno A.

Planeación Financiera.
Editorial ECASA.
México, 1991.

20. PERDOMO Moreno A.

Administración Financiera del Capital de Trabajo.
Editorial ECASA.
México, 1993.

21. PAZ Zavala Enrique.

Introducción a la Contaduría.
Editorial ECASA.
México, 1990.

22. PORRUA Pérez Francisco.
Revista Noticiario Banamex.
17 de Enero 1968.
México, D.F.

23. RALPH Dale Kennedy y STEWART Mc. Mullen.
Estados Financieros.
Editorial UTEHA.
México, 1993.

24. SECOGEF.
Bases Generales del Programa Anual de Control de Auditoría.
México, 1985.