

# UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE



ESCUELA EN CONTADURÍA PÚBLICA

Con estudios incorporados a la  
Universidad Nacional Autónoma de México



CLAVE: 8793-08

“SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN UNA  
EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN  
DE MUEBLES DE MADERA”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURÍA

PRESENTA:

MAURICIO RAYA LANUZA

Asesor: LIC. PABLO LUNA ORTEGA

Celaya, Gto.

Enero 2008



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

**Esta tesis no hubiese sido posible su finalización sin la ayuda desinteresada de todas y cada un de las personas que a continuación citare y muchas de las cuales han sido un soporte muy fuerte en momentos de angustia y desesperación.**

**Primero y antes que nada, dar gracias a dios, por estar siempre conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.**

**Agradecer hoy y siempre a mi familia. A mis padres Juanita y Carlos que si no fuese por su esfuerzo mis estudios no hubiesen sido posibles, a mis hermanos Lily y Juan Carlos por darme el ánimo, apoyo y la alegría que me brindan me dan la fortaleza necesaria para seguir adelante.**

**De igual manera mi mas sincero agradecimiento a mis maestros por haber compartido conmigo sus conocimientos y por haberme brindado su apoyo siempre que lo necesite.**

**A mis compañeros que con ellos viví experiencias inolvidables que jamás olvidare.**

**En general quisiera agradecer a todas y cada una de las personas que han vivido conmigo la realización de esta tesis, con sus altos y sus bajos y que no necesite nombrar porque tanto ellas como yo sabemos que desde lo mas profundo de mi corazón les agradezco el haberme brindado el apoyo, colaboración ánimo y sobre todo cariño y amistad.**

# **INDICE**

## **INTRODUCCIÓN**

### **CAPÍTULO I**

#### **GENERALIDADES SOBRE EL CONTROL INTERNO**

1.1 DEFINICIONES	1
1.2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO	3
1.3 OBJETIVOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO	4
1.4 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO	7
1.4.1 CONTABILIDAD	7
1.4.2 PROCEDIMIENTOS	8
1.4.3 PERSONAL	9
1.4.4 SUPERVISIÓN	10

### **CAPÍTULO II**

#### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

2.1 ORGANIZACIÓN	11
------------------	----

2.2 ASIGNACIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	13
2.3 ORGANIGRAMAS	15
2.4 MANUALES	16

### **CAPITULO III**

#### **IDENTIFICACION DE LOS CICLOS DE TRANSACCION**

3.1 INGRESOS Y CUENTAS POR COBRAR	17
3.2 COMPRAS Y CUENTAS POR PAGAR	26
3.3 TESORERÍA	34
3.4 INFORMACIÓN FINANCIERA	37
3.5 NOMINAS Y PERSONAL	38
3.6 PRODUCCIÓN	42

### **CAPÍTULO IV**

#### **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA E INTEGRACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.**

4.1 ANTECEDENTES	55
4.2 MANUAL DE ORGANIZACIÓN	55
4.3 FUNCIONARIOS DE PRIMER NIVEL	58
4.4 FUNCIONARIOS DE SEGUNDO NIVEL	60
4.5 FUNCIONARIOS DE TERCER NIVEL	76
4.6 PERSONAL OPERATIVO	81
<b>CASO PRACTICO</b>	
<b>CONCLUSIONES</b>	
<b>ANEXOS</b>	
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	

# **INTRODUCCIÓN**

## INTRODUCCIÓN

El control interno juega un papel muy importante en todo tipo de empresa, a través de él se pueden descubrir robos, desperdicios innecesarios, tanto de material como de tiempo. Por consiguiente se debe contar con un buen plan de organización, que ayude a los directivos a una correcta toma de decisiones sustentada en información confiable, generada de las operaciones que realiza la empresa, y como consecuencia se llegue a los objetivos propuestos.

Dentro de la industria mueblera debido a la complejidad de sus procesos productivos, resulta difícil llevar una buena organización. Derivado de esto, a menudo vemos como fábricas que aparentemente están bien organizadas, hacen despidos masivos de personal y en ocasiones cierran totalmente, esto es por la debilidad de sus sistemas de control, debido al desconocimiento por parte del dueño principalmente y a la falta de iniciativa del personal que labora. Cuando la empresa no cuenta con políticas y procedimientos establecidos, es muy común que se cometan errores de todo tipo.

El objetivo de este trabajo es dar a conocer las bondades de trabajar bajo un sistema de control interno, ya que por falta de éste en las empresas no se puede operar debidamente.

# **CAPÍTULO I**

## CAPÍTULO I

### GENERALIDADES SOBRE EL CONTROL INTERNO

Cualquier sistema de información es muy importante, por lo que debe estar soportado por un buen control interno en los procesos operativos y administrativos, ya que de esta forma se podrá garantizar la generación de información confiable para la toma de decisiones, para evitar, en lo posible, los desperdicios, errores, fraudes y en general, proporcionar los medios indispensables para el control.

Por tal motivo se considera importante hacer mención sobre algunas definiciones sobre el control interno.

#### 1.1 DEFINICIONES

“El control interno comprende todo el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adhesión a las políticas prescritas por la administración”<sup>1</sup>

“Es el conjunto de medidas que facilitan el ejercicio del control, son instrumentos, políticas y acciones concretas involucradas en el sistema que orientan y fortalecen la infraestructura básica de la institución y proporciona disminución de los riesgos, pero de ninguna manera sustituye la actitud de control por parte de los ejecutivos”<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> **Normas y procedimientos de auditoría**, 20ª edición; IMCP, Mexico D.F., 2000, p.p. 572

<sup>2</sup> HOLMES W. Arthur, **Auditoría, principios y procedimientos**, 2ª reimpresión; Ed. Hispano-americana, Mexico, 1994, p.p 102

“El control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, para proteger adecuadamente los bienes de las empresas, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a las políticas prescritas por la administración.”<sup>3</sup>

“El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración.”<sup>4</sup>

## **DEFINICIÓN DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

*Es el conjunto de principios y objetivos que persigue el control interno de tal forma que se cumpla con los objetivos primordiales y mas importantes de la empresa.*

---

<sup>3</sup> BACON A. Charles, **Manual de auditoria interna**, 2ª edición; Editorial Uteha, México, 1973, p.p. 355

<sup>4</sup> SANTILLANA GONZALEZ Juan Ramón, **Establecimientos de sistemas de control interno**, Editorial Ecafsa, México, 2001, p.p. 296

## **1.2 OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO**

- a) Comprobación de la veracidad de los informes y estados financieros, así como de cualquier otro dato que proceda de la contabilidad.
  
- b) Prevención de fraudes y en su caso de que sucedan, posibilidad de descubrirlos y determinar su monto.
  
- c) Localización de errores y desperdicios innecesarios, promoviendo al mismo tiempo la uniformidad.
  
- d) Estimular la eficiencia personal mediante la vigilancia que ejerce a través de los informes de contabilidad relativos.
  
- e) En general, para salvaguardar los bienes y obtener un control efectivo sobre los aspectos vitales del negocio.

### **1.3 OBJETIVOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO**

OBJETIVOS DEL SISTEMA CONTABLE. La administración debe contar con eficientes sistemas de contabilidad financiera y administrativa que permitan:

- Identificar y registrar únicamente transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.
- Describir oportunamente todas las transacciones en el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.
- Cuantificar el valor de las transacciones en unidades monetarias.
- Registrar las transacciones en el periodo correspondiente.
- Presentar y revelar adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

OBJETIVOS DE AUTORIZACIÓN. Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la administración.

- Las autorizaciones se deben dar de acuerdo con criterios establecidos por el nivel apropiado de administración.
- Las transacciones deben ser validas para conocerse y someterse a su aceptación con oportunidad.
- Solamente aquellas transacciones que reúnen los requisitos establecidos por la administración, deben reconocerse como tales y procesarse oportunamente.

- Los resultados del procesamiento de transacciones deben informarse en tiempo y forma y estar respaldados por archivos adecuados.

OBJETIVOS DE PROCESAMIENTO Y CLASIFICACIÓN DE TRANSACCIONES. Todas las operaciones deben registrarse para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados.

- Las transacciones deben clasificarse en forma tal que permitan la preparación de estados financieros.
- Las transacciones deben quedar registradas en el mismo periodo contable, cuidando específicamente que lo sean aquellas que afecten mas de un ciclo. Cuando existan enlaces entre diferentes ciclos estos deben identificarse plenamente para verificar que se han realizado cortes de operación adecuados.

OBJETIVOS DE SALVAGUARDA FÍSICA. El acceso a los activos solo deben permitirse de acuerdo con políticas prescritas por la administración; cuidando de manera específica el pleno apego y respeto a las debidas autorizaciones.

OBJETIVOS DE VERIFICACIÓN Y EVALUACIÓN. Los datos registrados relativos a los activos sujetos a custodia deben compararse, a intervalos de tiempos razonables, con los activos físicos existentes.

La misión del control interno constituye la garantía de que los informes, estados y datos generales provenientes de la contabilidad sean correctos y estén formulados de acuerdo con la necesidad del caso particular que se trate.

En la mayoría de los casos, la ocasión para cometer fraude surge de la falta de un sistema de control interno adecuado. Sin embargo, no debe considerarse que un sistema de control de esta índole, por perfecto que fuera, evite en lo absoluto la coyuntura de los malos manejos.

El hecho de que existan métodos de verificación, en cierto modo automáticos, dificulta sobremanera la comisión de un acto delictivo. En caso de que llegara a cometerse un fraude, el mismo sistema de control tarde o temprano delatará al autor o autores, maximizará su cuenta, con revisiones periódicas de contabilidad, ejercidas por auditores internos o controladores públicos.

Otro de los métodos de control interno se refiere a que se hace posible, en virtud del mecanismo implantado, la localización de errores involuntarios que puedan cometerse y que en algunas ocasiones constituyen pérdidas de consideración para las empresas.

## **1.4 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO**

Los elementos más importantes que comprenden el control interno son los siguientes:

### **1.4.1 CONTABILIDAD**

La finalidad mas importante de la contabilidad es asegurar un registro correcto y detallado de los aumentos y disminuciones de capital y su efecto sobre las propiedades y obligaciones, de modo que sea posible presentar periódicamente los estados de situación y de resultados, a demás de otros datos de interés para la administración.

La coordinación de los registros y comprobantes de contabilidad con los procedimientos que constituyen, junto con la sistematización de funciones del personal, la esencia del control interno, suministra entre otras cosas las garantías necesarias para que la contabilidad represente de manera fiel la situación económica y los resultados de operación, logrando con esto que los dirigentes puedan depender de su información para la administración eficaz del negocio.

Cualquier sistema de contabilidad debe comprender los puntos principales: el catálogo de cuentas con las explicaciones fundamentales de cada una de las cuentas, y del sistema general; los comprobantes, formas y registros, junto con los procedimientos establecidos para su uso, y por ultimo, los informes y estados financieros.

## 1.4.2 PROCEDIMIENTOS

El control interno se lleva a cabo mediante procedimientos que garanticen la solidez de la organización.

- a) **Planeación y sistematización:** Es deseable encontrar en uso un instructivo general sobre funciones de dirección y coordinación, división de labores, el sistema de autorización y fijación de responsabilidades.
  
- b) **Registro y formas:** En un buen sistema de control interno se deben procurar sistemas adecuados para el registro completo y correcto de activos, productos y gastos.
  
- c) **Informes:** Desde el punto de vista de vigilancia sobre actividades de la empresa y sobre el personal encargado de realizarlas, el elemento más importante del control interno es la información interna.

En este sentido, no basta la preparación periódica de informes internos, sino de su estudio cuidadoso por personas con capacidad para juzgarlos y autoridad suficiente para tomar decisiones y corregir deficiencias.

### 1.4.3 PERSONAL

Por sólida que sea la organización de una empresa y adecuados los procedimientos implantados, el sistema de control interno no puede cumplir sus objetivos si las actividades diarias de la empresa no están continuamente en manos del personal adecuado.

- a) **Entrenamiento:** Mientras mejores programas de entrenamiento se encuentra en vigor, más apto será el personal encargado de los diversos aspectos del negocio. El mayor grado de control interno permitirá la identificación clara de las funciones y responsabilidades de cada empleado.
- b) **Eficiencia:** Después del entrenamiento, la eficiencia dependerá del juicio del personal implicado, alternar la eficiencia constituye una coadyuvante del control interno.
- c) **Moralidad:** Es obvio que la moralidad del personal es una de las columnas en las que descansa la estructura del control interno. Los requisitos de admisión y el constante interés de los directivos por el comportamiento del personal son efectos de ayudas importantes al control.
- d) **Retribución:** Es indudable que un personal retribuido adecuadamente se presta mejor a realizar los propósitos de la empresa con entusiasmo y concentra mayor intención en cumplir con eficiencia que en hacer planes para defalcar el negocio.

#### **1.4.4 SUPERVISIÓN**

No es únicamente necesario el diseño de una buena organización, sino también la vigilancia constante para que el personal desarrolle los procedimientos a su cargo de acuerdo con los planes de organización. La supervisión se ejerce en diferentes niveles por diferentes funcionarios, empleados y en formas directas e indirectas.

Una buena planeación y un buen diseño de registros, formas e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos.

## **CAPÍTULO II**

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

#### 2.1 ORGANIZACIÓN

“Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.”

Para la existencia de un buen sistema de control se requiere una organización debidamente proyectada, ya que la organización es la estructura de una empresa y el ordenamiento lógico de sus partes componentes, de tal manera que cumpla con sus fines para lo cual fue creada. Lo anterior incluye los individuos necesarios para llevar a cabo los trabajos relativos con las relaciones y contactos que deben tener entre si.

Existen tres sistemas de organización:

##### 1. **Lineal: (vease anexo I)**

- La autoridad y responsabilidad se transmite por una sola línea para cada persona o grupo.
- Hay un solo jefe para cada individuo.
- No hay conflicto de autoridad.
- La responsabilidad es clara.
- Existe una disciplina firme.
- Se utiliza más en las pequeñas empresas.
- Se dificulta la capacitación del jefe, quien se cree propietario de su puesto.

## 2. **Lineal / staff: (vease anexo II)**

- La autoridad y responsabilidad se transmiten solo por una persona para cada función.
- Existe asesoramiento y servicio de técnicos especializados para cada función.

Se encomienda a la coordinación de diversas actividades al equipo de asesoramiento, por lo que puede confundirse la autoridad lineal y/o staff.

## 3. **Funcional: (vease anexo III)**

- Hace hincapié en la especialización.
- Mayor capacidad y eficiencia de los jefes.
- División del trabajo.
- Rápida adaptación en caso de cambio.
- Dificulta la definición de autoridad y responsabilidad de cada jefe.
- Duplicidad de mando.
- Numerosos conflictos por falta de disciplina.

Existen ciertos principios de organización que se mencionan a continuación:

### PRINCIPIO DE ESPECIALIZACIÓN:

Cuando mas redivide el trabajo dedicado a cada empleado una actividad mas limitada y concreta, se obtiene de suyo, mayor eficiencia.

### PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO:

Para cada función debe existir un solo jefe.

## PRINCIPIO DE EQUILIBRIO DE LA AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD:

Debe presentarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciendo al mismo tiempo, a la autoridad correspondiente a aquella.

## PRINCIPIO DE EQUILIBRIO DIRECCIÓN-CONTROL:

A cada grado de delegación autoridad debe corresponder el establecimiento de controles adecuados para asegurar la unidad de mando.

## **2.2 ASIGNACIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

En el objeto de alcanzar la mayor eficiencia en los trabajos de un negocio es indispensable distribuir convenientemente el personal de las labores que deben realizar.

La distribución de labores, debe apoyarse en la idea de que el trabajo de cada empleado sea complemento del trabajo ejecutado por otro, con el fin de que ninguna persona posea el control absoluto de una parte importante del negocio. Si el trabajo de un empleado es complementario del realizado por otro, es posible que en un cierto modo automático se impidan los fraudes, a menos que exista la confabulación entre dos o más individuos. Además de las ventajas señaladas en relación con la prevención de fraudes, la distribución de funciones hace que los empleados obtengan, en cierto tiempo, un conocimiento de su trabajo, logrando la rapidez y eficiencia en las labores.

Una vez hecha la asignación de funciones de cada uno de los jefes y empleados, viene la fijación de responsabilidades, o sea precisar explícitamente los límites y

alcances de las mismas. La delegación de funciones y responsabilidades puede hacerse sin interrupción desde el director principal hasta los empleados inferiores, pero es condición indispensable que la cadena sea constante y que en cada nivel de autoridad, el individuo este compenetrado perfectamente de cuales son sus atribuciones y de los limites de su responsabilidad.

A continuación se citan las reglas fundamentales que deberá seguirse al determinar responsabilidades.

- a) Cada empleado deberá saber ante quien es responsable.
- b) Cada empleado deberá saber de lo que es responsable.
- c) Cada empleado tendrá la autoridad correspondiente a su responsabilidad.
- d) Cada empleado será responsable ante una sola persona.
- e) No deberán ser responsables ante la misma persona muchos empleados.

Por otra parte, la contabilidad y procedimientos usados deben establecer los límites de responsabilidad de cada jefe y de cada empleado. En unos casos las mismas cuentas del sistema contable precisan dichos límites. De cualquier modo, invariablemente deberá existir la evidencia relativa a la constitución y de cargo y descargo de las responsabilidades.

## **2.3 ORGANIGRAMAS**

El uso de graficas o diagramas de organización tiene ventajas en proporción al uso que se haga de ellos.

Fijan claramente la responsabilidad y autoridad de los miembros de la organización e indican el lugar que ocupa el individuo y la línea probable de ascensos abierta para él.

Especificando los deberes y funciones de todos los departamentos y jefes de los mismos, previene malos entendimientos y dan la base para el establecimiento de un sistema de control adecuado.

Periódicamente o cuando surjan cambios de importancia en el negocio, las graficas y los manuales de instrucción deben revisarse. Las modificaciones que resulten se anotaran solamente cuando hayan sido examinadas meticulosamente y exista la aprobación de los funcionarios autorizados para ello.

## **2.4 MANUALES**

Usualmente, las instrucciones escritas se resumen en un manual el cual cubre los aspectos de la compañía desde la política comercial hasta las reglas necesarias para el desarrollo de las actividades.

Las instrucciones contenidas en el manual comúnmente se agrupan en tres divisiones principales: un compendio de preceptos y las reglas de interés para el personal, instrucciones relativas a cada departamento y normas adoptadas para la solución de los problemas que habitualmente suelen presentarse.

Las instrucciones relativas a cada departamento sirven para delinear las funciones, deberes y responsabilidades de los distintos departamentos de una empresa, así como para señalar sus relaciones entre si.

Conviene hacer un manual para cada uno de los departamentos, en el cual se indique el nombre del departamento, un resumen de sus funciones y trabajos que deben realizar, deberes y responsabilidades del encargado, una lista de las acciones que dependen directamente del departamento, una descripción de las funciones y responsabilidades de cada una de las secciones y, cuando sea factible, de los empleados respectivos.

## **CAPÍTULO III**

### IDENTIFICACIÓN DE LOS CICLOS DE TRANSACCION

#### CONCEPTO

“Una entidad en marcha es en si un flujo permanente de operaciones entrelazadas para formar un ciclo global que tiene un punto de partida: se cuenta con recursos financieros, se compra, se produce, se transforma, se vende, se cobra; y se vuelve a contar con recursos financieros.”<sup>5</sup>

#### 3.1 INGRESOS Y CUENTAS POR COBRAR

##### PEDIDO DEL CLIENTE

##### POLÍTICAS:

- Todo pedido debe levantarse por escrito y con conformidad del cliente.
- Todo pedido debe confirmarse telefónicamente con el cliente para tener mayor seguridad.

##### PROCEDIMIENTOS:

1. El vendedor debe levantar el pedido ya sea en forma personal, fax o por teléfono usando el formato diseñado para este efecto y recabar la firma de conformidad del cliente.

---

<sup>5</sup> SANTILLANA GONZALEZ Juan Ramón, **AUDITORIA I**, 2ª edición; Editorial ECAFSA, México, 1996, p.p. 347

## **LÍMITES DE CRÉDITO Y PLAZOS**

### **POLÍTICAS:**

1. Todo cliente deberá tener formalmente un límite de crédito y un plazo para pago.
2. No se autorizara ningún pedido que rebase los límites de crédito o plazos para cada cliente, salvo autorización de la gerencia general.
3. El plazo de crédito no será mayor a 30 días naturales a partir de la fecha facturada.

### **PROCEDIMIENTOS:**

1. Inicialmente el departamento de ventas valuará cada pedido recibido de clientes y se comparará con los límites de crédito y plazos que se le tengan asignados.
2. Si no se rebasan los límites establecidos el pedido será autorizado, y en caso contrario requerirá autorización por escrito por parte de la gerencia general ya sea para surtir el pedido, o bien para ampliar la línea de crédito o extender el plazo para el pago.

2. Cumplidos los dos requisitos anteriores se firmara de revisado por el funcionario responsable y se turnara el resultado al departamento de contabilidad si no hubiere ningún problema o a la gerencia general si existiera alguna situación especial con lo clientes.

## **AUTORIZACIÓN DEL PEDIDO**

### **POLÍTICAS:**

1. Sólo serán autorizados los pedidos que hayan pasado la revisión de los límites de crédito o bien que deban producirse para el almacén.

### **PROCEDIMIENTOS:**

1. Cada pedido que deba ser autorizado por el departamento de contabilidad deberá llevar la firma del funcionario responsable de la autorización.
2. Una vez autorizado el pedido se turnará al departamento de producción para que se integre a la programación de la producción.

## **LOTIFICACIÓN DEL PEDIDO**

### **POLÍTICAS:**

1. Todo pedido cualquiera que sea su naturaleza deberá ser lotificado una vez obtenida la autorización de este.

### **PROCEDIMIENTOS:**

1. Previo a la asignación numérica del lote, el departamento de ventas deberá solicitar al departamento de producción una relación actualizada de los lotes que se hubieren producido para almacén, a fin de verificar las existencias y comparar con el pedido que fue turnado para ver si entre la existencia hubiera algunos lotes que cumplan con el pedido, de ser así se asignará el número de lote que ya existe y descontarlo de la explosión de materiales que deba realizar.
2. Posteriormente se pasará al departamento de producción la relación de lotes asignados con la finalidad de programarlos.

## **FACTURACIÓN Y EMBARQUE**

### **POLÍTICAS:**

- Sólo se podrán facturar los lotes que tengan un número asignado.
- No se podrá embarcar ningún lote que no se haya elaborado la factura.

## PROCEDIMIENTOS:

1. Para facturar un lote pasará al departamento de contabilidad la orden de producción debidamente autorizada.
2. La persona encargada deberá elaborar la factura de los datos que contenga el pedido, y cotejara la información, con el número de pedido, así como con el número de factura y orden de producción.
3. La factura se elabora en original y dos copias y su distribución es:
  - ORIGINAL. Departamento de contabilidad si es una venta a crédito, y/o al cliente si es al contado.
  - PRIMERA COPIA. Para el cliente.
  - SEGUNDA COPIA. Contabilidad y anexar a la ficha de depósito una vez que se haya cobrado el importe total de la factura.
4. Una vez elaborada debidamente la factura, se embarcará y se revisará la mercancía para evitar errores posteriores y se anotará por fuera de la caja de empaque el número de factura y el importe total de esta.

## **CONTABILIZACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR**

### **POLÍTICAS:**

- Solo se contabilizaran las ventas de las cuales se haya formulado la factura.
- Diariamente se contabilizara la venta.
- Todo movimiento contable deberá ser autorizado por el contador de la empresa.

### **PROCEDIMIENTOS:**

1. Con la copia que la corresponde al departamento de contabilidad procederá a efectuar el asiento contable de acuerdo a lo establecido en la guía contabilizadora.
2. Se elaborara póliza de ventas y se detallarán los conceptos y las cuentas afectadas por contabilidad.
3. Se capturará la póliza en los sistemas de contabilidad y cuentas por cobrar, estarán identificadas con el mismo número de póliza.
4. Cumplidos los puntos anteriores la póliza será archivada en el recopilador correspondiente al mes en que se esté trabajando.

## **REVISIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR**

### **POLÍTICAS:**

- Cada semana el departamento de contabilidad emitirá una relación actualizada de las cuentas por cobrar con el saldo de cada uno de los clientes.

### **PROCEDIMIENTOS:**

1. El sistema de cuentas por cobrar emitirá una relación de cuentas por cobrar de todos los clientes de la empresa, con el fin de mantenerse informados y poder autorizar los pedidos.

## **COBRANZA**

### **POLÍTICAS:**

- Toda cobranza deberá depositarse íntegra y diariamente después de ser revisada por el funcionario responsable.
- Los depósitos que se hagan a través de red nacional sólo serán considerados, si el cliente envía por fax la ficha de depósito.

### **PROCEDIMIENTOS:**

1. Antes de realizar la cobranza se contará con una relación de la misma emitida por el sistema de cuentas por cobrar.

2. Todos los depósitos directos, así como los considerados por red nacional, figuran en el reporte de cobranza en el cual contendrá los siguientes datos:

- a) Nombre del cliente.
- b) Número de factura que esta liquidando.
- c) Fecha de la factura que liquida.
- d) Importe total de la factura.
- e) Importe de los descuentos y/o devoluciones.
- f) Importe que está liquidando
- g) Forma en que esta haciendo el pago. (Cheque o efectivo)
- h) Fecha y firma de la elaboración del reporte.
- i) Firma de quién entrega la cobranza.
- j) Firma y fecha de recepción de la cobranza.

3. El reporte de cobranza se elaborará en original y copia y su distribución será la siguiente:

- ORIGINAL. Anexar a la ficha de depósito, y pasar al departamento de contabilidad una vez que se haya hecho el depósito bancario.
  
- COPIA. Archivo.

## **CANCELACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR**

### **POLÍTICAS:**

- Hacer diariamente las pólizas de ingreso para afectar las cuentas de clientes.
- El asiento contable debe ser conforme a políticas comprendidas en la guía contabilizadora.

### **PROCEDIMIENTOS:**

1. El departamento de contabilidad diariamente formulará las pólizas de ingreso, haciendo uso de las cuentas contables que figuran en el catálogo de cuentas.
2. Dicha póliza se captura en los sistemas de cuentas por cobrar, a fin de tener información actualizada en el sistema.
3. Cumplido lo anterior la póliza será revisada y autorizada por el contador de la empresa, y finalmente se archivará en el recopilador correspondiente.

## **3.2 COMPRAS Y CUENTAS POR PAGAR**

### **PEDIDO DE MATERIA PRIMA**

#### **POLÍTICAS:**

- Cada pedido se hará mediante orden de compra.
- Toda orden de compra deberá estar autorizada por el funcionario responsable.
- Se pedirán por lo menos dos cotizaciones del material que se trate antes de autorizar la orden de compra.

#### **PROCEDIMIENTOS:**

1. El almacenista elaborará cada semana una requisición de material, en base a lo que le reporte la explosión de materiales, dicha requisición deberá ser presentada por la gerencia.
2. La persona encargada del almacén proporcionará cada semana la existencia de cada material que tiene bajo su custodia.
3. El encargado de compras hará una explosión de materiales y valorará las cantidades requeridas para surtir el pedido, dicho pedido deberá estar autorizado por el departamento de contabilidad.

4. El encargado de compras hará la comparación de la explosión de materiales contra lo requerido por el almacén y la existencia física, para así determinar las cantidades que habrá de pedir al proveedor.
  
5. De las cotizaciones solicitadas elegirá la que resulte mejor, en cuanto a calidad y condiciones del proveedor.
  
6. Finalmente autorizará la orden de compra, la cual deberá ser en los formatos debidamente requisitados y foliados, en original y dos copias y su distribución es:
  - ORIGINAL. Proveedor.
  - PRIMERA COPIA. Almacén.
  - SEGUNDA COPIA. Contabilidad.

## **RECEPCIÓN DE MATERIALES**

### **POLÍTICAS:**

- Solo se recibirán materiales que vengan acompañados de original y copia de la factura y de la orden de compra.
- Todo material será revisado por el almacenista.
- La maquinaria y equipo será recibido por el almacén.
- Solo en el horario establecido se podrá recibir materiales, salvo autorización de la gerencia.

## PROCEDIMIENTOS:

1. El almacenista deberá tener conocimientos de las características mas importantes de los materiales y del equipo industrial, o contar con un listado con una breve descripción al menos de los mas importantes, el cual deberá ser proporcionado por el gerente de producción.
2. El almacenista revisará minuciosamente que las cantidades y precios de materiales recibidos, contenidos en la factura original del proveedor, sean iguales a los que figuren en la orden de compra, de no ser así comunicar inmediatamente las diferencias encontradas al encargado de contabilidad, para que aclare con el proveedor.
3. Si no existiera ninguna diferencia sellara de “RECIBIDO”, la original y copia de la factura, y anexará a dicha copia nota de entrada, la cual se elaborará en original y dos copias.
4. Al proveedor le devolverá la primera copia de la nota de entrada misma que servirá como CONTRARECIBO, indicando la fecha en que ha de presentarse el cobro de la misma.
5. Posteriormente enviará al departamento de contabilidad la original de la nota de entrada anexa a la copia de la factura, la segunda copia de la

orden de compra acompañada de la factura original para programación de pagos y la orden de compra original.

6. Finalmente recabará firma de recibido del contador de la empresa, la documentación del punto anterior y archivara en orden progresivo la segunda copia de la nota de entrada, así como la primera copia de la orden de compra para aclaraciones posteriores.

## **CONTABILIZACIÓN DE LA COMPRA Y CANCELACION DE PASIVO**

### **POLÍTICAS:**

- Toda compra será provisionada aunque se trate de compras que se hayan hecho al contado.
- El almacenista diariamente enviará al departamento de contabilidad todas las facturas de las compras efectuadas y que hayan entrado al almacén.
- Los movimientos contables serán registrados diariamente al momento de recibir la documentación.

### **PROCEDIMIENTOS:**

1. Con la documentación que se recibe a diario proveniente del almacén, el departamento de contabilidad separará las notas de entrada, las ordenes de compra originales y las copias de facturas de proveedores.

2. Se hará referencia cruzada entre el numero de nota de entrada, el numero de orden de compra y numero de factura del proveedor.
  
3. Enseguida se archivará por separado la original de la nota de entrada y la segunda copia de la orden de compra.
  
4. Posteriormente se realizan las pólizas de compra, contabilizando conforme al catálogo de cuentas.
  
5. Finalmente se captura la póliza en el sistema de computo, toda póliza deberá ser revisada y autorizada por el contador de la empresa antes de ser archivada en el recopilador del mes en que se este trabajando.

## **PROGRAMACIÓN DE PAGOS**

### **POLÍTICAS:**

- Cada semana se hará la programación de pagos con anticipo de tres días.
- Todos los pagos deberán ser programados.

## PROCEDIMIENTOS:

1. Cada semana se pasará a contabilidad una relación de las facturas vencidas y programadas para pago.
2. El contador autorizara los pagos que deban hacerse considerando para ello el saldo disponible en las cuentas bancarias.
3. Cumplido el punto anterior se procederá a elaborar los pagos y pasarlos para firma al funcionario que corresponda, quien deberá verificar que venga anexo al cheque los comprobantes que amporen el pago.

## CANCELACION DE PASIVO

### POLÍTICAS:

- Solo se pagarán las compras y gastos que haya autorizado el funcionario responsable.
- Las facturas cuyo importe sea menor a quinientos pesos serán cubiertas en efectivo.
- Solo se entregan pagos en el día y en el horario establecido.
- Todo pago a proveedores se realizará con un cheque nominativo y se estampara la leyenda de “para abono en cuenta del beneficiario”
- Los pagos que no se reciban en las dos semanas siguientes a la programación de los mismos, se procederá a cancelarlos.

- Se contará con un fondo fijo de cinco mil pesos para cubrir los gastos menores a quinientos pesos y que se hagan de manera espontánea.

#### PROCEDIMIENTOS:

1. La persona encargada de realizar los pagos recibirá del contador la relación de cheques firmados, firmara de recibido la relación archivando la original.
2. Las facturas menores a quinientos pesos se sumaran en conjunto y se liberara un solo cheque por el importe total.
3. La persona encargada de realizar los pagos requerirá al proveedor la copia de la nota de entrada, misma que se le entrego al momento de recibir su material en el almacén, para poder entregarle el pago correspondiente.
4. El proveedor firmará de recibido la póliza de cheque y/o efectivo, a la cual se anexará la copia de la nota de entrada que se le solicito al proveedor, y se sellarán de pagado.
5. Los pagos que no sean entregados debido a que el proveedor no se presento a cobrar, se devolverán a contabilidad donde permanecerán

hasta la siguiente semana, si el proveedor no se presenta a cobrar durante las siguientes dos semanas, el pago se cancelará hasta que el proveedor nuevamente lo requiera.

6. El contador hará la reposición del fondo fijo de caja cada vez que se la compruebe el importe total del mismo y todo gasto efectuado, documentado y que se haya autorizado.
  
7. La documentación de los pagos realizados se entregará al departamento de contabilidad para su registro correspondiente.

## **CONTABILIZACIÓN DEL PASIVO**

### **POLÍTICAS:**

- Deberá de contabilizarse como pasivo toda compra ya sea a crédito o de contado.
- Todo pasivo deberá estar contabilizado para poder hacer su cancelación.

### **PROCEDIMIENTOS:**

1. Antes de contabilizar la póliza correspondiente se verificará en el sistema que el pasivo fue provisionado.

2. Enseguida se captura la póliza de egresos en el sistema de cómputo.
  
3. Toda póliza deberá ser autorizada y revisada por el contador de la empresa.
  
4. Finalmente se procederá a archivar la póliza en el recopilador del mes en que se este trabajando.

### **3.3 TESORERIA**

#### **CONTROL DE MANEJO DE EFECTIVO**

##### **POLÍTICAS:**

- Las entradas de caja serán únicamente a través de una sola persona.
- Las salidas de caja únicamente se realizaran a través de cheque nominativo.
- Se tendrá un fondo de caja chica para gastos menores.
- Todos los cheques girados para pagos llevarán estampado el sello de “para abono en cuenta del beneficiario”.

##### **PROCEDIMIENTOS:**

1. Diariamente se tendrán los saldos actualizados tanto en libros como en bancos para planear los movimientos del día.

2. Inicialmente deben separarse las funciones de preparación de comprobantes, formulación de cheques, la firma de estos y su registro contable.
  
3. Se recomienda establecer firmas mancomunadas.
  
4. La firma de los cheques deben hacerse teniendo siempre a la vista los comprobantes debidamente autorizados para su pago.
  
5. Una vez pagado el cheque debe de sellarse de pagado los comprobantes anotando el numero de cheque con el que fue pagado.
  
6. En todo cheque que se entregue debe de estamparse la firma de recepción de la persona a la que se haya entregado el cheque.
  
7. Todos los cheques cancelados se anexarán a su póliza y se registraran sin movimiento de contabilidad.
  
8. Todas las entradas se depositarán integra e inmediatamente, el departamento de contabilidad recibirá los cobros del día.

9. Hecho el depósito quien lo haya efectuado regresará la ficha bancaria debidamente sellada al departamento de contabilidad.
  
10. Se anexará a la ficha de depósito copia de la relación de cobranza y se registrará.
  
11. Si la cobranza es recibida a través de red nacional y el cliente no envía fax de su ficha de pago ni tampoco lo comunica por teléfono, tendrá que identificar primeramente la ciudad donde realizó el depósito, se seleccionará a los clientes que se tengan en esa ciudad, posteriormente se revisará su auxiliar para establecer por medio de importe las facturas que coincidan con el depósito recibido.
  
12. Hecho lo anterior se llamará al cliente por teléfono para confirmar su pago y poder registrarlo en la contabilidad.
  
13. Siendo el manejo de efectivo una actividad tan delicada, el personal para efectuarlo deberá tener un perfil bien definido, es conveniente investigar prudentemente los hábitos y costumbres en su vida fuera del negocio, de las personas que están en este departamento.

14. Se deberá ejercer supervisión constante y directa sobre las operaciones que comprenda el manejo de efectivo mediante la formulación de conciliaciones bancarias, arqueos de caja en forma periódica y sorpresiva.

15. Del fondo fijo de caja se cubrirán todos los gastos menores y deberán ser en efectivo. Y compras de forma imprevista de materiales y refacciones y su manejo deberá ser por una sola persona que sea de toda confianza.

### **3.4 INFORMACION FINANCIERA**

La información financiera es la comunicación de los sucesos relacionados con la obtención y aplicación de recursos materiales expresados en unidades monetarias.

Toda entidad económica requiere de tener periódicamente la información generada de cada una de las operaciones que realiza, para analizarla y así hacer una buena planeación sobre el rumbo que ira tomando la empresa, esta información proviene prácticamente de la contabilidad, la forma de presentar esta información es a través de estados financieros, ya que son informes que representan la situación actual de las operaciones realizadas por la empresa ya sea por un periodo o una fecha determinada.

## **REGISTRO DE OPERACIONES MÁS COMUNES**

### **POLÍTICAS:**

- Registro diario y oportuno de las operaciones.
- Los estados financieros deben presentarse dentro de los cinco primeros días posteriores al cierre del ejercicio.
- Toda la información financiera deberá estar avalada por el contador de la empresa.

### **PROCEDIMIENTOS:**

1. Se elaborará una póliza de registro por cada operación que se realice.
2. A toda póliza de registro deberá anexársele el documento fuente.
3. Todo registro contable será revisado por el contador de la empresa.
4. Revisado el movimiento será capturado en el sistema de contabilidad.
5. Del sistema se deberá generar la información financiera.
6. El contador de la empresa deberá firmar los estados financieros para avalar la información contenida en los mismos.
7. Los estados financieros avalados se presentarán y discutirán con la asamblea de accionistas o con el consejo de administración según corresponda.

## **3.5 NOMINAS Y PERSONAL**

El personal de la empresa se considera como el activo mas indispensable y delicado, por lo que se tiene que tener un especial cuidado al momento de remunerarle y cumplirle con las obligaciones que la empresa tiene con él.

Se debe tener toda la información posible acerca del personal que labora en la empresa, a fin de conocer las actitudes y algunos aspectos de personalidad, así como también el historial de su trayectoria dentro de la empresa . los sistemas de información recomendables son los siguientes:

1. Expediente por trabajador, que contendrá:
  - Solicitud de empleo
  - Copia del acta de nacimiento
  - Copia de identificación oficial
  - Copia de inscripción al IMSS
  - Copia de comprobante de domicilio
  - Copia de CURP
  
2. Descripción de tareas y obligaciones de cada tipo de trabajo.
3. Archivos individuales de las tarjetas de asistencia marcadas con el reloj checador y debidamente firmadas por el trabajador.
4. Reportes sobre productividad.
5. Archivo consecutivo de las nominas pagadas por año y firmadas por el trabajador.
6. Registro individual de percepciones.
7. Archivos que contengan la lista de precios de pago de mano de obra de manera cronológica.

Previo a la contratación de alguna persona se deben tener las características humanas y técnicas que debe reunir el aspirante al puesto, y así proceder al ofrecimiento del puesto a través de los medios de comunicación que se consideren.

## **POLITICAS DE CONTRATACION:**

- Toda persona aspirante llenará la solicitud de empleo requerida.
- Todo trabajador que ingrese al servicio de la empresa se sujetara a un periodo de treinta días de prueba.
- Presentar dos cartas de recomendación.
- Tener por lo menos 16 años cumplidos.
- Someterse a los exámenes necesarios para comprobar sus conocimientos y aptitudes para el desempeño de su trabajo.

Ya dentro de la empresa se debe dar seguimiento al desempeño del empleado para seguir motivándolo a través de medios que la empresa juzgue convenientes como: aumentos de sueldo, premios, incentivos, etc. Este sistema también podrá permitir analizar si el personal esta ejecutando bien su trabajo desde el día que ingrese a laborar.

## **NOMINA**

Las erogaciones por concepto de sueldos y salarios representan una gran parte del costo de operación de una organización.

El punto de partida de la nomina es la autorización para trabajar que se le otorga a un determinado individuo y un segundo requisito es la evidencia del trabajo desarrollado.

Hay diversos aspectos para el pago de nomina que son:

1. Obtención de evidencia de trabajo: Es necesario implantar el empleo de tarjetas de tiempo y otros registros básicos que comprueben las actividades que se han desarrollado.
2. Aplicación de tarifas. El desarrollo del trabajo debe ser compensado con remuneraciones apropiadas. Las tarifas aplicables son establecidas a través de contratos colectivos de trabajo.
3. Distribución contable. Los importes pagados por servicios prestados deben ser registrados dentro de sus propias actividades operativas, y en concordancia en los requerimientos contables establecidos por la organización.
4. Aplicación de deducciones. Es necesario hacer deducciones referentes a las cuotas del seguro social, cuotas del sindicato, planes de pensión, impuesto sobre la renta, por mencionar algunos.
5. Determinación del pago neto. La diferencia entre la percepción básica alcanzada y las deducciones determina el pago neto que debe realizarse al empleado.

El acceso a la nomina ya realizada debe ser independiente del grupo que se encarga de la creación de cualquier elemento de registro que construye la base para el pago de esa nomina, el objeto de esto es lograr máxima seguridad de que ninguna otra persona ajena al departamento pueda obtener este tipo de información.

### **3.6 PRODUCCIÓN**

#### **GENERACIÓN DE ORDENES DE PRODUCCIÓN**

##### **POLÍTICAS:**

- Toda orden de producción debe elaborarse por escrito y con el número de copias necesarias para el control de producción.
- Solo se procesarán las ordenes de producción debidamente autorizadas.
- Todos los días laborales se deben pasar los reportes de producción por cada departamento de la planta.
- Diariamente debe registrarse el avance de la producción mediante los reportes de producción.

##### **PROCEDIMIENTO:**

1. Del pedido autorizado por contabilidad, y una vez lotificado, se deberán de generar las ordenes de producción correspondientes por cada lote asignado.

2. Las ordenes de producción se elaboran con los siguientes datos mínimos:

a) Nombre del cliente

- Número de pedido
- Descripción detallada del producto (especificación)
- Fecha estimada para terminar el producto
- Cantidad de material a utilizar en el producto

b) Se deben formular con los siguientes tantos y distribución:

ORIGINAL. Viaja con el proceso desde el almacén de materiales hasta el almacén de producto terminado.

PRIMERA COPIA. Departamento de producción, para controlar el proceso y las fechas.

SEGUNDA COPIA. Almacén para prepara los cortes necesarios en este caso los de una cocina integral.

TERCERA COPIA. Almacén para preparar materiales de acabado y terminado fino (selladores, fondos catalizados y brillo directo).

## **ARRANQUE DE LA PRODUCCIÓN DESDE EL ALMACEN DE MATERIALES**

POLÍTICAS:

- El almacenista debe tener siempre las listas de las ordenes de producción que se generen diariamente.
- El almacén de materiales debe permanecer siempre cerrado, y solo acceder el personal autorizado.

## PROCEDIMIENTOS:

1. Cuando el almacenista recibe la orden de producción procederá a preparar los lotes correspondientes, empaquetando las unidades de madera, solventes y barnices requeridos para el proceso de corte y terminado respectivamente.

## **CORTE DE LA MADERA**

Primeramente se limpia y se cepilla la madera, después se procede a hacer los cortes necesarios para que puedan ensamblar correctamente las piezas al pasar al proceso de ensamblado.

## POLÍTICAS:

- Sólo se cortará y limpiará la madera que este en condiciones de aprovechamiento, material que no reúna estos requisitos deberá ser regresada al almacén.

## PROCEDIMIENTOS:

1. Los cortadores recibirán la orden de producción original junto con los pies de madera respectivos.
2. Revisarán el material antes de hacer el corte inicial, si este no reúne los requisitos de rendimiento se regresara al almacén explicando el motivo.

3. Una vez cortada la madera, se enviarán los cortes al siguiente proceso junto con la orden de producción, y se debe elaborar el reporte de producción identificado por número de lote.
  
4. El reporte de producción se pasará al encargado de producción para su revisión y aprobación.
  
5. Revisado y aprobado el reporte se enviará a la gerencia de producción para su registro y control.

## **ENSAMBLADO DE PIEZAS**

Este proceso consiste en unir las piezas de tal forma que ensamblen correctamente, utilizando pegamento de alta resistencia especial para madera, así como clavos y tornillos y prensas especiales.

### **POLÍTICAS:**

- Sólo se ensamblarán los lotes que tengan la orden de producción, y demás documentación completa.

## PROCEDIMIENTOS:

1. El ensamblador recibirá del cortador los lotes mediante las ordenes de producción, revisara los cortes y si están en condiciones de ensamblarlos lo hará, de lo contrario separará los que están en malas condiciones y lo reportará de inmediato al encargado de producción.
2. Procederá a ensamblar los lotes recibidos y al termino de la labor elaborará su reporte identificando cada lote ensamblado, dicho reporte lo pasará al encargado de producción para que este a su vez lo haga llegar a la gerencia de producción para su registro y control.
3. Se enviarán los lotes ensamblados al departamento de pulido y detallado, para proseguir con el proceso, junto con la orden de producción original.

## **PULIDO Y DETALLADO**

Esta operación consiste en pulir perfectamente y detallar las pequeñas imperfecciones que pudieran haber surgido por el transporte de un proceso a otro, esto a fin de evitar cualquier defecto en el acabado.

## POLÍTICAS:

- Sólo se pulirán y detallaran los lotes que tengan la orden de producción, y su proceso anterior se considere completo.

## PROCEDIMIENTOS:

1. El encargado de pulido y detalles recibirá del ensamblador los lotes mediante las ordenes de producción, revisará el ensamblado y procederá al pulido y detallado de los muebles.
2. El pulido y detallado de los lotes se hará al termino del proceso con el debido reporte de identificación e información a la gerencia de producción para su registro y control.
3. Una vez pulidos y detallados los lotes se envían al departamento de acabado y producción para proseguir con el proceso.

## TERMINAR EL MUEBLE

En este ultimo proceso se pintan los muebles del color que se haya especificado, después de haber pintado se procede a aplicar el sellador correspondiente utilizando equipo especial, al sellar el mueble una vez que seca se lija tenuemente para eliminar partículas de polvo que se hayan impregnado, así mismo se procede a aplicar el brillo o barniz correspondiente.

## POLÍTICAS:

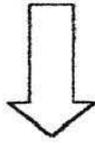
- Solo se terminarán los lotes que tengan la orden de producción.

## POLÍTICAS:

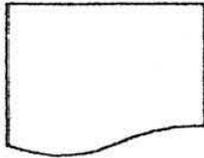
1. El barnizado se hará después del pulido y previa revisión de todo tipo de detalles importantes.
2. Al terminar los lotes recibidos, se elaborará un reporte identificando aquellos lotes concluidos y se hará llegar a la gerencia de producción para su registro y control.
3. Enviar los lotes terminados al almacén de producto terminado junto con la orden de producción original.

## SIMBOLOGIA

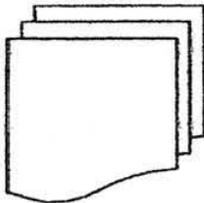
**INICIO DE PROCESO**



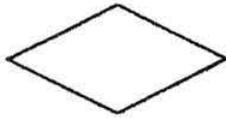
**DOCUMENTO GENERADO**



**ORIGINAL Y COPIAS**



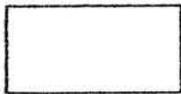
**DECISIÓN**



**ENVIAR A**



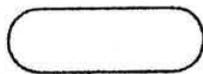
**PROCESO**



**ARCHIVO**

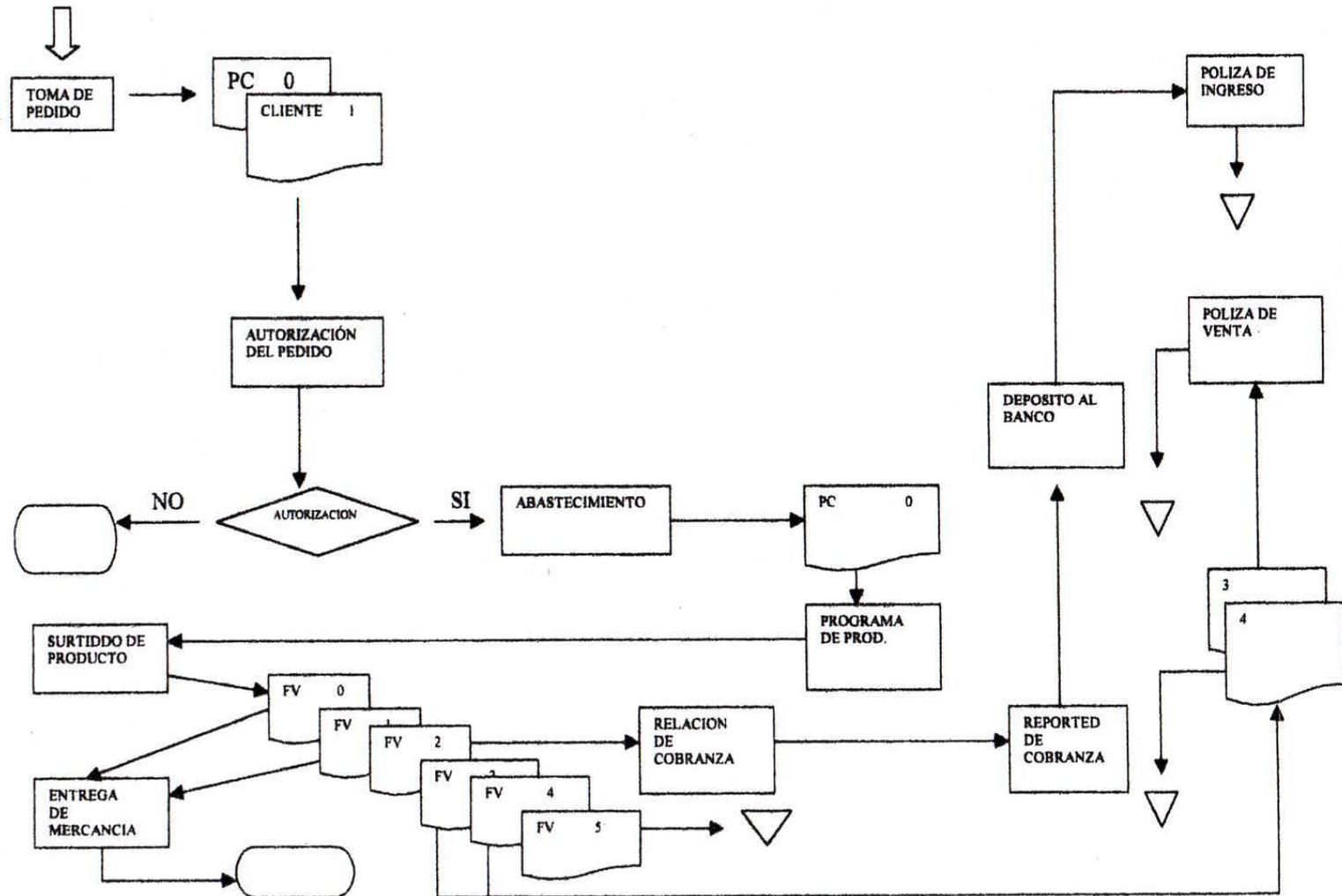


**FIN DE PROCESO**

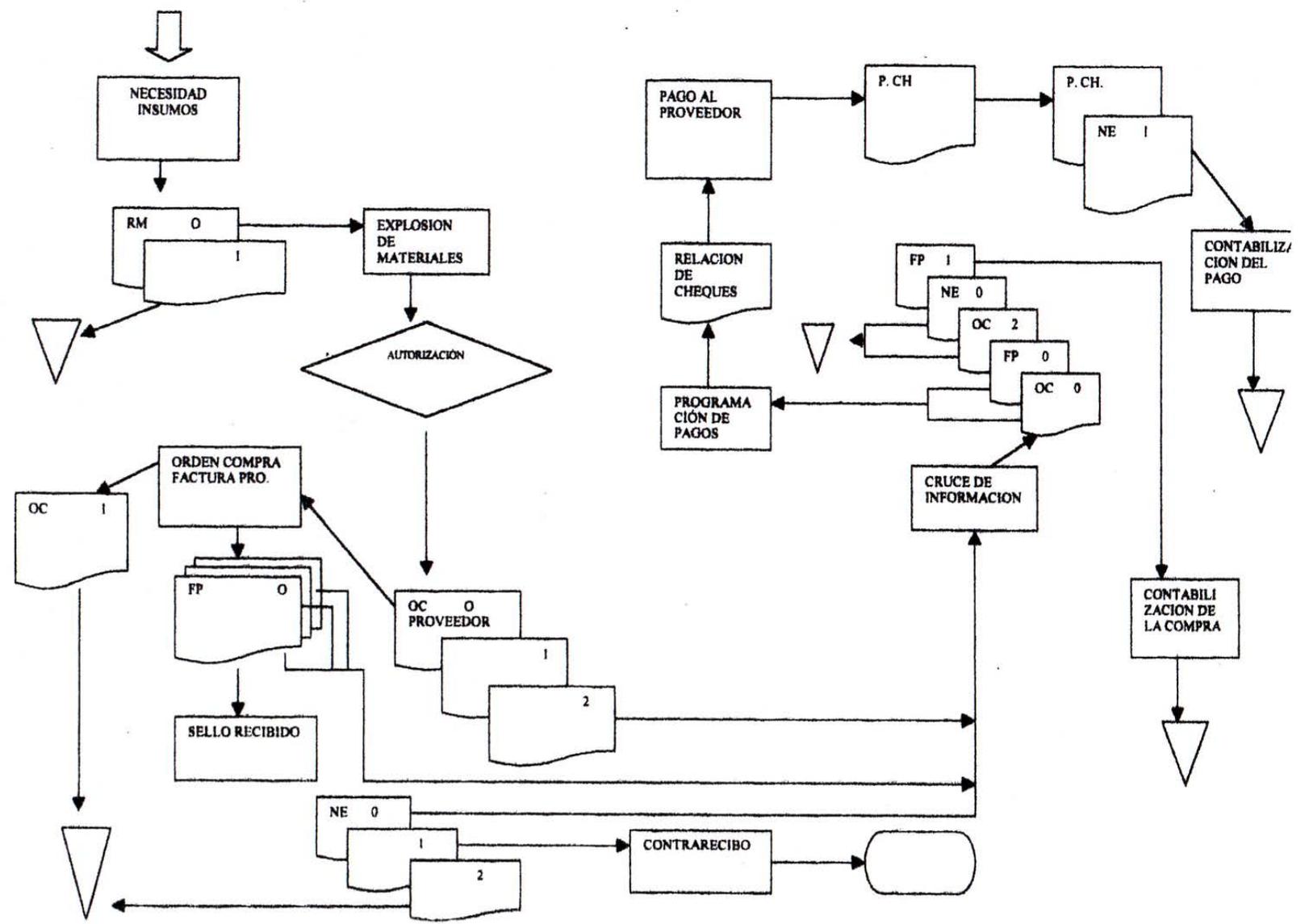
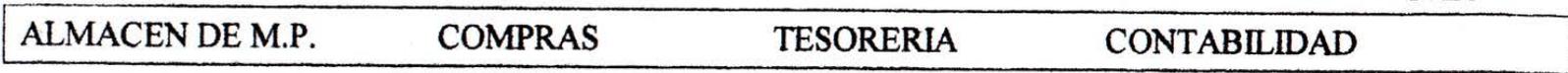


# DIAGRAMA DE OPERACIÓN DEL CICLO DE INGRESOS Y CUENTAS POR COBRAR

VENTAS    CREDITO Y COBRANZA    ALMACEN    PRODUCCIÓN    TESORERIA    CONTABILIDAD



## DIAGRAMA DE OPERACIÓN DEL CICLO DE COMPRAS Y CUENTAS POR PAGAR

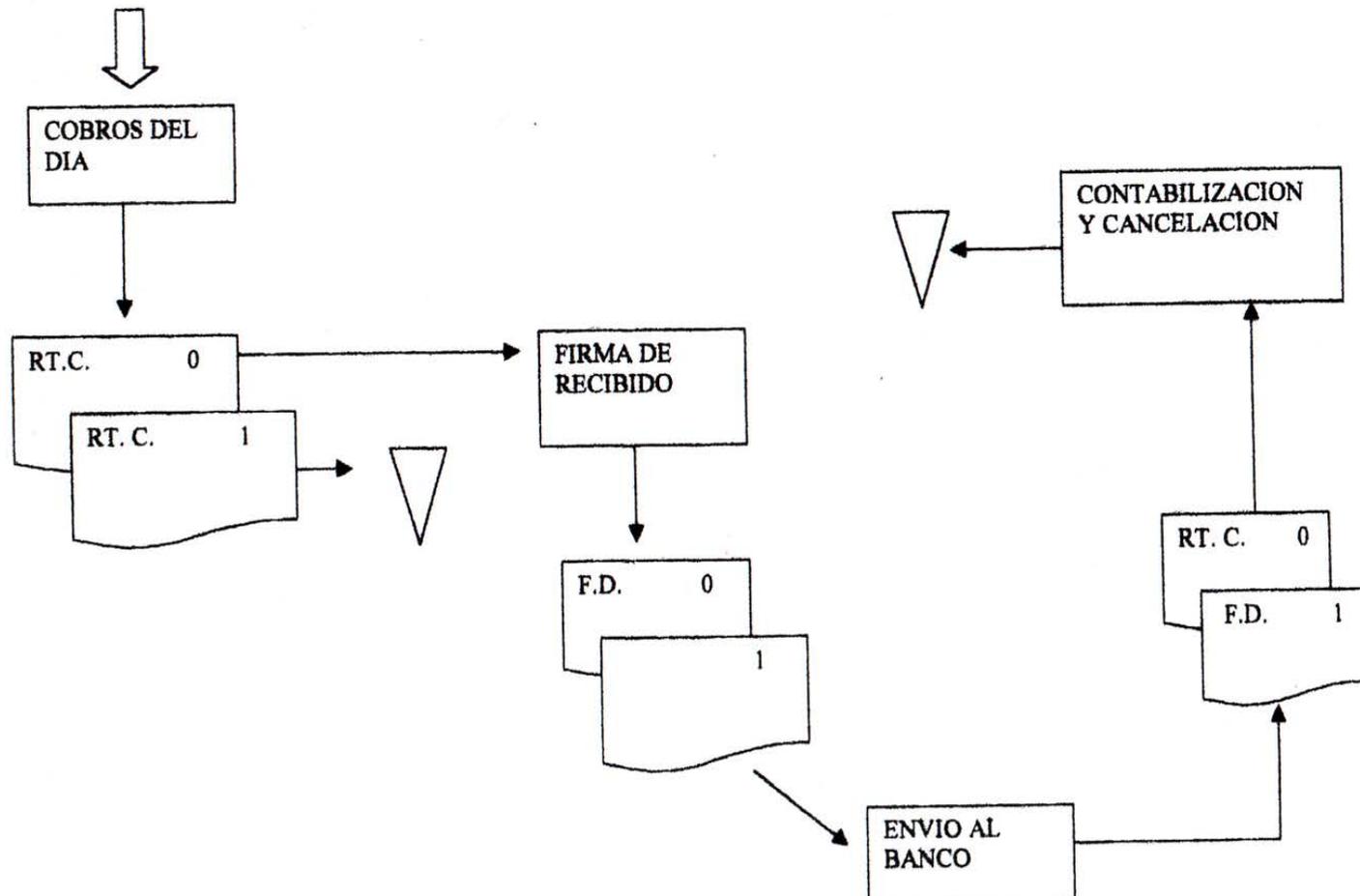


## DIAGRAMA DE OPERACIÓN DEL CICLO DE TESORERIA

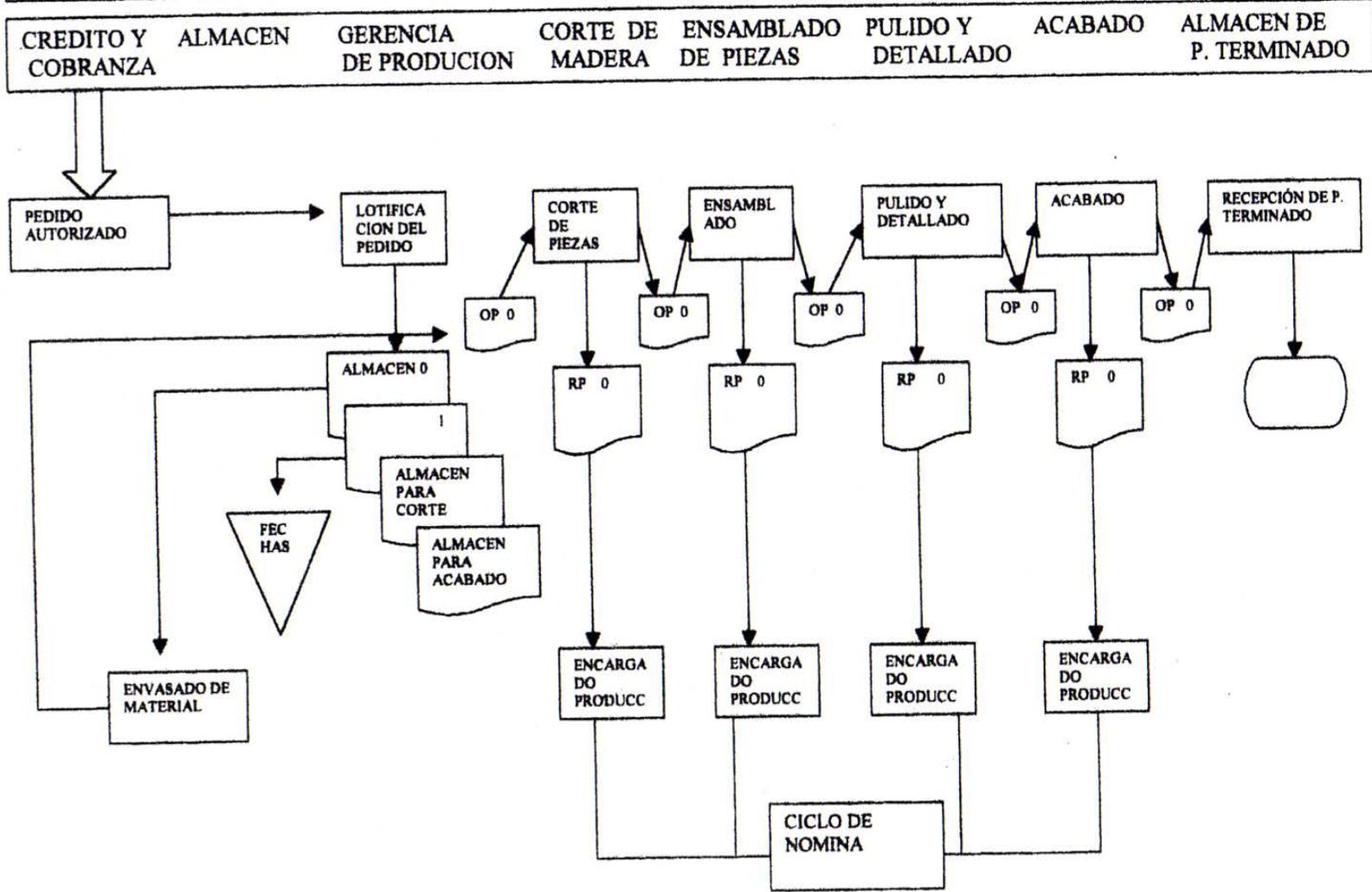
CREDITO Y COBRANZA

TESORERIA

CONTABILIDAD

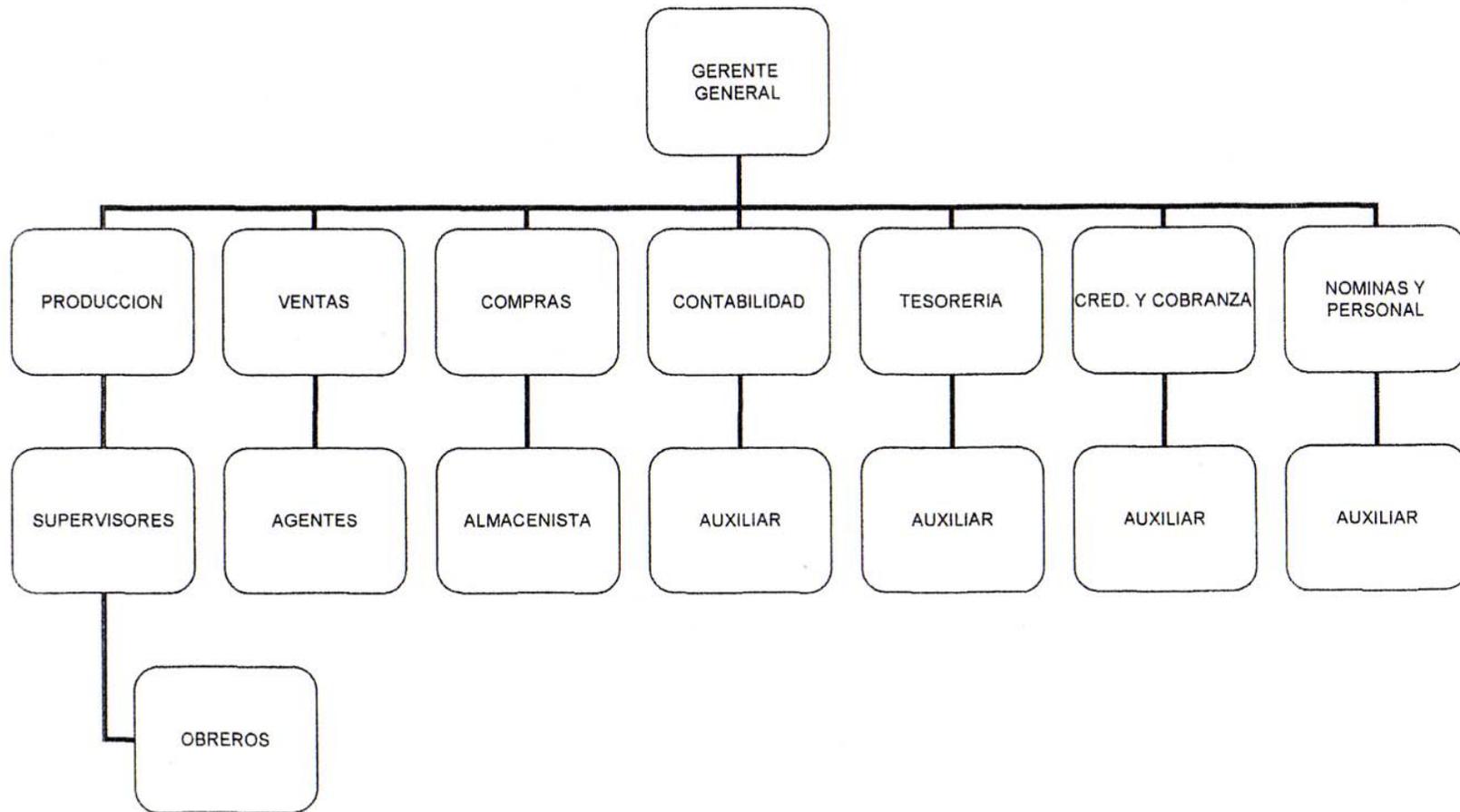


# DIAGRAMA DE OPERACIÓN DEL CICLO DE PRODUCCIÓN



# ORGANIGRAMA GENERAL

**CIRSA** COCINAS INTEGRALES Y MUEBLES DE MADERA RAYA S.A.



## **CAPÍTULO IV**

### **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA E INTEGRACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

#### **4.1 ANTECEDENTES**

Cocinas integrales y muebles de madera RAYA fue creada en el año de 1989 comenzando como un simple taller, hoy en día se encuentra en constante crecimiento y su objetivo es ofrecer al cliente los muebles de madera de la mejor calidad en la región y el país.

Los muebles de madera se consideran como una necesidad en el hogar, la oficina o distintas áreas aptas para estos, por lo que en los últimos años se le ha dado gran auge.

La madera utilizada para la elaboración de los muebles es variada (pino, banack, cedro, caoba, encino, etc.), depende del cliente que madera prefiera ya que su precio varia debido a su resistencia y calidad.

#### **4.2 MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

Uno de los proyectos inmediatos que se debe emprender en la empresa, es la preparación de un manual de organización que permita dar a conocer o aclarar los objetivos, las políticas a seguir, la estructura y funciones, las técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo propio de las funciones de toda la empresa, independientemente si la empresa es pequeña, mediana o grande.

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

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

Los manuales de organización son los elementos básicos de referencia y de auxilio en las empresas para obtener el control deseado de los esfuerzos del personal sus deberes y responsabilidades, los reglamentos de trabajo, políticas y objetivos de la empresa, en una forma sencilla, directa y autorizada.

### VENTAJAS DE USO

- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evita conflictos jurisdiccionales y la duplicidad de funciones.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- Sirve como guía en el adiestramiento de novatos.

Para una mejor comprensión, la forma en que se desarrollo fue la siguiente:

- Primeramente se estructuro el organigrama general de la empresa; en el que se identifica cada uno de los puestos y el nivel al que pertenece de acuerdo a la función que desempeña (mismo que se mostrará mas adelante).
- Enseguida se hace una descripción detallada de cada uno de los puestos indicando:

1. Área a la que pertenece.
2. A quien le reporta.
3. Que supervisa.
4. Su función básica.
5. Función específica.
6. Que responsabilidad tiene.
7. Informes que rinde.
8. Con quien tiene relación.

## **4.3 FUNCIONARIOS DE PRIMER NIVEL**

### **GERENTE GENERAL**

**AREA:** Dirección.

**REPORTA A:** Consejo de administración.

**SUPERVISA A:** Operación general de la empresa.

**FUNCION BASICA:** Fijar a la empresa objetivos razonables, proveerla de los medios necesarios para alcanzar los objetivos y dirigirla con una administración eficiente.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Planeación y fijación de objetivos y metas de la empresa a corto, mediano y largo plazo.
- Firma de cheques para pagos.
- Fijar las políticas generales, de común acuerdo con los gerentes.
- Elaboración de manuales de operación y procedimientos para organizar las operaciones de la empresa.
- Permanecer alerta sobre las necesidades, tendencias y problemas presentes o futuros que afecten la operación de la compañía en cualquiera de sus áreas y ejercer un control adecuado de las mismas.
- Coordinar la elaboración de los presupuestos de operación, así como los flujos de efectivo y demás proyecciones que ayuden a una mejor planeación financiera de la empresa.
- Seleccionar al personal a nivel gerencial.
- Analizar los estados financieros anuales, en caso de desviaciones tomar las medidas que redunden en mejor la situación financiera de la compañía.

- Fomentar las relaciones con los clientes y proveedores actuales y potenciales.
- Supervisar y apoyar la función financiera para la obtención adecuada de recursos para la operación de la compañía.
- Apoyar en el diseño de nuevos productos.
- Vigilar que la compañía cuente con los seguros adecuados para la protección de sus activos.
- Dirigir el desarrollo profesional y entrenamiento adecuado del personal a nivel gerencial.

#### **RESPONSABILIDAD:**

- Ejercer control total sobre las áreas administrativas y operativas.
- Aprobar todos los aspectos relacionados con la función de manejo de los gerentes de área, incluyendo la selección y disciplina de los mismos y recomendar los cambios que juzguen pertinentes.

#### **INFORMES:**

- Informar verbalmente o por escrito según se requiera, a todas las áreas de los cambios que juzguen pertinentes.
- Informar de la situación financiera y necesidades de la empresa en los aspectos de venta, producción y administración, a la asamblea de accionistas.

## **RELACION:**

- Con asociaciones profesionales, con representantes de la comunidad, empresarios, con la finalidad de promover la imagen y reconocimiento de la empresa.
- Con todos los gerentes de área así como los jefes de departamento en lo relativo al control y administración de las operaciones de la empresa.

## **4.4 FUNCIONARIOS DE SEGUNDO NIVEL**

### **CONTADOR**

**AREA:** Administrativa.

**REPORTA A:** Gerente general.

**SUPERVISA:** Funciones administrativas.

**FUNCION BASICA:** Mantener en funcionamiento los controles de las operaciones, tener actualizada la información financiera de la empresa, cumplir con las obligaciones fiscales y legales.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Apoyar en la elaboración de los presupuestos de operación, así como los flujos de efectivo y demás proyecciones que ayuden a una mejor planeación financiera de la empresa.
- Vigilar el cumplimiento de los controles de la salvaguarda de los activos fijos.
- Apoyo para determinación del precio de venta.
- Revisión de documentos, nominas y facturas de compra y venta.

- Apoyar en el registro y control de la propiedad intelectual, marcas y diseños industriales.
- Revisar y autorizar las conciliaciones bancarias, clientes y proveedores.
- Vigilar y supervisar el procesamiento de la contabilidad, así como los controles de compras, facturación, nominas y producción.
- Elaborar los estados financieros mensuales.
- Establecer los deberes y responsabilidades de los puestos de las personas que estarán a cargo, así como supervisar las actividades realizadas.
- Revisar y supervisar la presentación de todas las declaraciones de impuestos, contribuciones y derechos que estén debidamente elaboradas y que el pago a las dependencias oficiales se realicen en forma oportuna y correcta.
- Auxiliar en la vigilancia de que la compañía cuente con los seguros adecuados para la protección de sus activos fijos.
- Supervisar los inventarios físicos mensuales.
- Control de archivos.

#### **RESPONSABILIDAD:**

- Personal: Aprobar todos los aspectos relacionados con la función de manejo del personal de contabilidad incluyendo la selección y disciplina del mismo y recomendar al gerente general, los cambios pertinentes.
- Nomina: Supervisión de la elaboración, revisión y control de registro de las mismas.
- Equipo: Por requerimiento y custodia.

#### **INFORMES:**

- Balance general.
- Estado de resultados de operación.
- Estado de resultado de variaciones.

- Estado de cambios de la situación financiera.
- Estado de costos.
- Declaración de impuestos federales.
- Análisis de cuentas de balance y resultados.
- Documentaciones fiscales.
- Documentación contable y financiera general.

### **RELACIONES:**

- Con tesorería, en lo relativo a la recepción de fichas de depósitos, avisos de cargos bancarios y estados de cuenta.
- Con compras, en lo referente a la solicitud y recepción de facturas pendientes de pago para su registro, control y archivo.
- Con el gerente general, efectuar reportes y trabajos especiales que le asignen.
- Con crédito y cobranza, en lo relativo a la solicitud y recepción de copias, facturas, para su registro, control y archivo.
- Con nominas y personal, en lo relativo a la solicitud y recepción de nominas para su registro.
- En general, en lo relativo a la solicitud de reportes especiales que le soliciten.

## **TESORERIA**

**AREA:** Administrativa.

**REPORTA A:** Gerente general.

**FUNCION BASICA:** Revisión y verificación de ingresos y egresos, programación de pagos, aprobación de nominas, selección de tipos de financiamiento y fuentes del mismo.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Elaboración de flujo de efectivo y su proyección.
- Revisión y autorización de egresos.
- Programación de pagos.
- Aprobación de pago de nomina.
- Control de registro de cuentas por cobrar y por pagar.
- Contestación de solicitudes de confirmación de saldo de proveedores.
- Custodia de fondos.
- Autorización de cheques para pagos.
- Control y supervisión del depósito diario de la cobranza en bancos.
- Elaboración de los reportes diarios de la cobranza en bancos.
- Supervisión del fondo para gastos menores.
- Elaboración de conciliaciones bancarias.
- Preparación de documentos legales para trámites bancarios.
- Control de políticas respecto a plazos, importe de crédito y formas de pago, previa autorización del gerente general.
- Analizar con el gerente general cualquier proyecto de inversión de inmuebles, maquinaria y su equipo.

## **RESPONSABILIDAD:**

- Personal: Aprobar todos los aspectos relacionados con la función de manejo del efectivo, supervisión de los auxiliares de su área, incluyendo la selección y disciplina del mismo y recomendar al gerente general los cambios que juzgue pertinentes.

## **INFORMES:**

- Informar verbalmente o por escrito según se requiera, a todas las áreas de los cambios requeridos y que los efectúen.
- Informar de la situación financiera, resultados y necesidades de la empresa.

## **RELACIONES:**

- Con las instituciones bancarias: movimiento de cuentas, fuentes de financiamiento y servicios.
- Despachos jurídicos para verificar la legalidad de las operaciones.
- Con el director y el gerente general, efectuar reporte y trabajos especiales que le asignen.
- Con ventas, crédito y cobranza, en lo relativo a la solicitud y recepción de copias facturas, para su registro, control y archivo.
- Con nominas y personal, en lo relativo a solicitud y recepción de nominas para su pago.

## **GERENTE DE CREDITO Y COBRANZA**

**AREA:** Administrativa.

**REPORTA A:** Gerente general.

**SUPERVISA:** Funciones de administración y cobradores.

**FUNCION BASICA:** Autorizar líneas de crédito a los clientes de la empresa de acuerdo a su historial y realizar la cobranza de cuentas por cobrar en general.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Autorización de pedidos.
- Elaboración de programación de cobranza y cobros.
- Llevar el control de facturación y cuentas por cobrar
- Contestación a solicitudes de confirmación de saldos de clientes.
- Mantener actualizados, expedientes de clientes, en cuanto a estados de cuenta, correspondencia, etc.
- Investigar la solvencia moral y económica de futuros clientes.
- Control de políticas respecto a plazos, importes de crédito y formas de pago, previa autorización del gerente general.
- Tramites para cobros para saldos vencidos.
- Vigilar el cumplimiento de las políticas de descuentos a clientes.
- Vigilar que la cartera vencida se recupere con la mayor agilidad posible.
- Custodia de documentos por cobrar.
- Verificación de conciliaciones de cuentas por cobrar.
- Mantener en funcionamiento los controles de las cuentas por cobrar y facturación.

### **RESPONSABILIDAD:**

- Personal: Aprobar todos los aspectos relacionados con la función de manejo del efectivo, supervisión de los auxiliares de su área de finanzas, incluyendo la selección y disciplina del mismo, recomendar al gerente los cambios que juzgue pertinentes.

### **INFORMES:**

- Informar verbalmente o por escrito según se requiera, a todas las áreas de los cambios requeridos y que lo efectúen.
- Informar de la situación financiera, resultados y necesidades de la empresa.

### **RELACIONES:**

- Con contabilidad, en lo referente a conciliar los reportes contables y administrativos de cuentas por cobrar.
- Con el encargado de embarques con referencia a la facturación de envíos.
- Con clientes en cuanto a su saldo.
- Con ventas, en lo relativo a recepción de facturas para su registro, control y archivo.
- Tesorería, entrega de lo cobrado para su posterior depósito.

## **GERENTE DE NOMINAS Y PERSONAL**

**AREA:** Administrativa.

**REPORTA A:** Gerente general.

**SUPERVISA:** Funciones administrativas.

**FUNCION BASICA:** Apoyar en la selección y formar un personal idóneo y procurar las condiciones adecuadas con el fin de que logre el optimo desempeño de sus labores dentro de la empresa y se realice humana y económicamente.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Contratación de empleados. Asegurar que todos los departamentos se alleguen de personal competente y con sueldos razonables, reclutamiento, buscar y atraer candidatos para ocupar puestos vacantes.
- Selección y análisis de capacidades de los candidatos y decisión sobre aquellos que muestren los mejores potenciales.
- Vigilancia sobre el entrenamiento e información que debe recibir el nuevo empleado para que desarrolle su trabajo en la mejor forma posible.
- Despidos. Separación de empleados, buscando el beneficio de la empresa y el del propio empleado.
- Administración de sueldos. Asegurarse que los empleados reciban compensaciones razonables, sobre la base del análisis y evaluación de puestos con las condiciones de la propia empresa.
- Determinación de meritos, estimación objetiva del trabajo individual y en grupo con relación a los trabajos y responsabilidades asignadas.
- Comunicación. Proveer los medios y clima adecuado para el desarrollo de ideas e intercambio de información en todas las partes de la empresa.

- Servicios a empleados. Mantener la satisfacción de los empleados en su trabajo y ayudarlos en aquellos problemas relacionados con la seguridad y el bienestar.
- Servicio medico. Prevenir enfermedades, accidentes y atender aquellos que ocurran en el desempeño del trabajo.
- Actividades sociales, culturales y deportivas, servicios al personal, proveer servicios que ayuden a los empleados en su vida diaria, contribuyendo a su satisfacción en su trabajo, tales como: asesorías en seguros, cajas de ahorro, fonacot, imss, etc.
- Seguridad e higiene. Protección, desarrollo y mantenimiento de reglas de seguridad para prevenir accidentes en el trabajo, seguimiento de los siniestros para cualquier secuela, seguridad, tomar precauciones para asegurar los bienes de la empresa y de los empleados en contra de robo, fuego y otras eventualidades.
- Revisión del calculo de nominas.
- Liquidación y declaraciones fiscales.
- Actualización, elaboración y presentación de liquidaciones del IMSS.
- Actualización, elaboración y presentación de liquidaciones del SAR e INFONAVIT.
- Elaboración y presentación de declaraciones anuales de crédito al salario.
- Seguimiento del desempeño y logro de resultados.

### **RESPONSABILIDAD:**

- Personal. Aprobar todos los aspectos relacionados con la función de manejo de personal, incluyendo la selección y disciplina del mismo, recomendar al gerente los cambios que juzgue pertinentes.

## **INFORMES:**

- Informar verbalmente o por escrito según se requiera, a todas las áreas de los cambios requeridos y que los efectúen.
- Reportar todas las variaciones de precio y condiciones de pago.

## **RELACIONES:**

- Con todos los gerentes y jefes.
- En lo relativo al control y administración de sus departamentos y en lo referente a las actividades de control y recepción de documentos como de informes propios de la operación.
- Desempeño del personal y cumplimiento de las metas.
- Con todo el personal en lo relacionado a la elaboración de nominas, su remuneración y su situación personal dentro de la empresa.

## **GERENTE DE PRODUCCIÓN**

**AREA.** Operativa.

**REPORTA A:** Gerente general.

**SUPERVISA:** Funciones de producción y manufactura.

**FUNCION BASICA:** Producir para la venta con calidad requerida, los volúmenes establecidos y en el plazo solicitado a la capacidad instalada en el momento apropiado, con el mínimo de inversión y el máximo de eficiencia, coordinando sus elementos (fuerza laboral, materias primas y maquinaria).

## **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Permanecer alerta sobre las necesidades presentes y futuras de materiales, personal, maquinaria y equipo.
- Planeación de la producción, efectuar la programación necesaria para producir el mueble en el momento oportuno y en cantidad y costos razonables.
- Proyección de la planta industrial.
- Preparación de las listas de consumo y fracciones.
- Estimación de gastos y costos de producción.
- Apoyar en la determinación del costo para establecer los precios de venta.
- Elección del método de producción.
- Apoyar el diseño de nuevos modelos.
- Establecer políticas y procedimientos para el mantenimiento adecuado de la maquinaria y equipo.
- Determinación de modelos a producir con mayor eficiencia y a menor costo.
- Dirigir el desarrollo profesional y entrenamiento adecuado del personal a su cargo.
- Planear y apoyar la programación de la producción.
- Control y seguimiento del producto en proceso.
- Seguimiento de las ordenes de producción para el cumplimiento de las promesas de entrega.
- Efectuar reportes y trabajos especiales que le sean asignados por los gerentes de las demás áreas.

## **RESPONSABILIDAD:**

- Personal. Aprobar todos los aspectos relacionados con la función de manejo de la operación de producción, incluyendo la selección y disciplina del mismo, recomendar al gerente los cambios que juzgue pertinentes.

## **INFORMES:**

- Informar verbalmente o por escrito según se requiera, a todas las áreas de los cambios requeridos en cuanto a la situación de producción, resultados y necesidades de operación.

## **RELACION:**

- Con el gerente de ventas con respecto a dar un buen servicio al cliente cubriendo sus necesidades en forma oportuna y eficiente.
- Con el gerente de compras, en lo referente al abastecimiento de materias primas para las ordenes de producción.
- Con nominas y personal, en lo referente a la solicitud y recepción de reportes de sus áreas productivas, tramites laborales y servicios al personal.
- Con el gerente general, en lo relativo a la optimización de recursos financieros, materiales y humanos, mediante la elaboración e implementación de presupuestos de producción.

## **GERENTE DE VENTAS**

**AREA:** Operativa.

**REPORTA A:** Gerente general.

**SUPERVISA:** Funciones de venta.

**FUNCION BASICA:** Adoptar las medidas que garanticen el flujo continuo de muebles satisfaciendo la capacidad de producción y que proporcione el optimo beneficio tanto a la empresa como a los consumidores.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Análisis de las inclinaciones y preferencias del cliente.
- Análisis del producto y precios de la competencia.
- Asistencia a ferias y expos así como compra de espacios y tiempos para la presentación y promoción de los muebles, cocinas y servicio al cliente.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas de precios.
- Publicidad y promoción.
- Planeación de ventas:
  - Efectuar la programación necesaria para vender los muebles y cocinas integrales, en el lugar conveniente, en el momento oportuno y a precios razonables.
  - Determinación de modelos a vender.
  - Elaboración y selección de planes de venta.
  - Determinación de cuotas de venta.
  - Estimación de gastos de venta.
  - Presupuestos de venta.

- Preparación de listas de precio.
- Tramitar pedidos en cuanto a fechas de entrega.
- De su área de operación de ventas:
  - ❑ Desarrollo de nuevos canales de distribución.
  - ❑ Selección de clientes potenciales.
  - ❑ Colocación de pedidos.
  - ❑ Vigilar los embarques.
  - ❑ Reportes al gerente general.
- Del personal a su cargo:
  - ❑ Establecer los deberes y responsabilidades de los puestos de las personas que estarán a su cargo, así como supervisar las actividades realizadas.
  - ❑ Atraer candidatos para las ventas.
  - ❑ Establecer cuotas de ventas.
  - ❑ Supervisar a los vendedores.
  - ❑ Selección de los planes y bases de remuneración.
  - ❑ Vigilar a todo momento las actividades de todo el personal a su cargo durante el día de operación y cualquier actitud sospechosa para tomar las medidas pertinentes que eviten pérdidas o robos.

### **RESPONSABILIDAD:**

- El control total sobre las áreas de ventas.
- Custodia del almacén de producto terminado.
- Personal. Aprobar todos los aspectos relacionados con la función de manejo de la operación de la producción, incluyendo la selección y disciplina del mismo, recomendar al gerente los cambios que juzgue pertinentes.

**INFORMES:**

- Informar verbalmente o por escrito según se requiera, a todas las áreas de los cambios requeridos y que los efectúen.
- Informar las situaciones y necesidades de la empresa en los aspectos de ventas.

**RELACIONES:**

- Con todos los gerentes de área en lo relativo a las operaciones de la empresa encaminadas a dar un buen servicio al cliente en forma oportuna y eficiente.
- Con clientes prospectos con la finalidad de promover la venta.

**GERENTE DE COMPRAS**

**AREA:** Operativa.

**REPORTA A:** Gerente general.

**SUPERVISA:** Al almacenista.

**FUNCION BASICA:** Proporcionar una corriente continua y oportuna de materiales, refacciones, herramientas de calidad y precios convenientes que permitan a la empresa efectuar sus operaciones eficientemente.

## **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Explosión de materiales.
- Tramitación de compras.
- Localización de proveedores.
- Asegurar oportunamente las entregas.
- Determinar materiales supletorios.
- Analizar los precios del mercado, los métodos y políticas de compra.
- Seleccionar la mejor fuente de abastecimiento de cada material.
- Recomendar mejoras al procedimiento de compras.
- Asegurar compradores para los materiales y equipos sobrantes y/o obsoletos.
- Efectuar reportes y trabajos especiales que le sean asignados por el gerente general.
- Establecer estándares de existencia.
- Planear la mejor utilización de las áreas de almacenamiento.

## **RESPONSABILIDAD:**

- El control total sobre las áreas de compra.
- Catalogo de proveedores.
- Catalogo de materiales.
- Materias primas y equipos.

## **INFORMES:**

- Informar verbalmente o por escrito según se requiera, a todas las áreas de los cambios requeridos y que se efectúen.

## **RELACIONES:**

- Con proveedores, en lo referente a la compra y abastecimiento de materiales.
- Con personal administrativo, en lo referente al control y registro de compras, notas de cargo y descripción de materiales.
- Con producción, en lo referente a solicitud y entrega de materias primas

## **4.5 PERSONAL DE TERCER NIVEL**

### **SUPERVISOR**

**REPORTA A:** Gerente de producción.

**FUNCION BASICA:** Control y vigilancia sobre la producción en proceso.

### **FUNCIONES ESPECIFICAS:**

- Seguimiento de las ordenes de producción para el cumplimiento de las promesas de entrega.
- Controlar y supervisar el adecuado manejo de la mano de obra, los materiales y el uso apropiado de la maquinaria.
- Apoyar en el diseño de nuevos modelos.
- Asignar los deberes y responsabilidades de los puestos de las personas que estarán a su cargo, así como supervisar las actividades realizadas.
- Vigilar el cumplimiento de políticas y procedimientos para el mantenimiento adecuado de la maquinaria y equipo.

## **RESPONSABILIDAD:**

- Aprobar todos los aspectos relacionados con la función de manejo de operación de producción.
- Elaboración de nominas.
- Materiales, maquinaria y equipo.
- Cumplir con el horario de labores.
- Mantener limpia el área de trabajo.
- Usar ropa y equipo de protección de trabajo.

## **INFORMES:**

- Reporte de producción.
- Inventarios físicos de producción en proceso.
- Avances de producción.

## **RELACIONES:**

- Con ventas, programación de la producción.
- Con nominas y personal, calculo del pago de nomina.

## **AGENTE DE VENTAS**

**REPORTA A:** Gerente de ventas.

**SUPERVISA:** Función de ventas

**FUNCION BASICA:** Adoptar las medidas que garantice el flujo continuo de muebles y cocinas integrales al cliente satisfaciendo la capacidad de producción y que proporcione el optimo beneficio tanto a la empresa como a los clientes.

## **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Análisis de las inclinaciones y preferencias del cliente.
- Análisis de precios y productos de la competencia.
- Selección de clientes potenciales.
- Efectuar la programación necesaria para vender los muebles y cocinas integrales.
- Colocación de pedidos.
- Seguimiento de pedidos.
- Cobranza.
- Proporcionar informes a los clientes.

## **RESPONSABILIDAD:**

- Ejercer control total del área de ventas.
- Cumplir con sus cuotas establecidas de ventas.
- Cartera de clientes.
- El pago oportuno de clientes.
- Cumplir el horario de labores.
- Mantener limpia su área de trabajo.
- Vestir apropiadamente de manera que su imagen refleje la eficiencia, capacidad y profesionalismo.

## **INFORMES:**

- Informar verbalmente o por escrito según se requiera, al gerente de ventas, de la situación de su área de ventas y las necesidades de la empresa, en los aspectos de la venta, y necesidades del mercado.
- Reporte al gerente de ventas.

- Reporte sobre modificaciones de los diseños de los muebles y cocinas integrales.

**RELACIONES:**

- Con clientes y prospectos con la finalidad de promover la venta.
- Con todos los gerentes de área, en lo relativo a las operaciones de la empresa.

**ALMACENISTA**

**REPORTA A:** Gerente de compras.

**SUPERVISA:** Funciones de compra.

**FUNCION BASICA:** Proporcionar una corriente continua y oportuna de materiales, refacciones, herramientas de calidad y precios convenientes que permitan a la empresa efectuar sus operaciones eficientemente.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Mantener listado de programación de compras.
- Realizar pedidos de materia prima.
- Recepción de materiales.
- Analizar las especificaciones de las compras que se reciban en cuanto a la calidad, cantidad y precio.
- Mantener y cuidar los catálogos de proveedores, especificación de materiales y precios.
- Revisar las facturas de compras en unidades, cantidades y precios.
- Control de entradas y salidas de materiales.
- Dar salida a los materiales solo mediante la documentación autorizada.

- Tener en perfecto orden y clasificado el almacén en cuanto a artículos y materiales.
- Informar de los materiales innecesarios y obsoletos.
- Practicar inventario físico constantemente.
- Organizar los materiales requeridos para producción de acuerdo a las ordenes de producción.
- Reporte al gerente de las demoras de proveedores en la entrega de material.

### **RESPONSABILIDAD:**

- Custodia de los inventarios de materiales.
- Catalogo de proveedores.
- Catalogo de materias primas.
- Cumplir con su horario de labores.
- Mantener limpia su área de trabajo.
- Usar la ropa adecuada y equipo de protección de trabajo.

### **INFORMES:**

- Informar verbalmente o por escrito según se requiera, al gerente de compras todo lo relacionado con el desempeño de la función.

### **RELACIONES:**

- Con proveedores, en lo referente a la compra y abastecimiento de materiales.
- Con el personal administrativo, en lo referente al control de compras, notas de cargo y descripción de materiales.

## **4.6 PERSONAL OPERATIVO**

### **OBRERO**

**AREA:** Operativa.

**REPORTA A:** Supervisor.

**SUPERVISA:** Funciones de producción y manufactura.

**FUNCION BASICA:** Apoyar para producir con la calidad, los volúmenes establecidos y en el plazo solicitado.

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Ejecutar y controlar el trabajo asignado de la orden de producción con la eficiencia y calidad requerida.
- Aplicar correctamente los métodos de producción.
- Cumplir con los controles de calidad establecidos.
- Manejo adecuado de la operación, los materiales y el uso apropiado de la maquinaria.
- Cumplir con las políticas y procedimientos para el mantenimiento adecuado de la maquinaria y equipo, las medidas de seguridad e higiene.
- Capacitarse continuamente.
- Apoyar en la producción de nuevos modelos.

### **RESPONSABILIDAD:**

- Materiales en proceso, maquinaria y equipo, por requerimiento y custodia.
- Cumplir con los horarios de labores.
- Mantener limpia su área de trabajo.
- Usar la ropa y equipo de protección de trabajo.

**INFORMES:**

- Reporte diario de producción.
- Informar al supervisor de la situación de la producción, estado inconveniente de algunos materiales, resultados y necesidades de operación.

**RELACIONES:**

- Con el supervisor y compañeros de trabajo para dar un buen servicio al cliente cubriendo sus necesidades en forma oportuna y eficiente.
- Con el personal de recursos humanos, en lo referente a la solicitud de tramites laborales, servicios y aclaraciones de pago.

**Los auxiliares** reportan a su respectivo gerente realizando las funciones específicas de su departamento, haciéndose responsables de sus actos e informando sobre estas.

## **CICLO DE INGRESOS Y CUENTAS POR COBRAR**

### **PEDIDO DEL CLIENTE**

1. Anotar el nombre completo del cliente o es su defecto el nombre de la empresa, a la cual se le factura.
2. Registro federal de contribuyentes del cliente.
3. Numero de calle y numero.
4. Ciudad y estado al que pertenece.
5. El código postal, a fin de que la correspondencia enviada llegue en forma correcta.
6. Para cualquier duda o aclaración respecto al pedido.
7. El plazo otorgado en número de días.
8. Fecha estimada en que saldrá su pedido.
9. Nombre de la persona que esta levantando el pedido.
10. Este espacio será llenado por el departamento de producción al momento de ser programado.
11. Anotar el número que conforme al catálogo de estilos corresponda.
12. El que el cliente haya elegido.
13. Se anotarán las especificaciones del producto, así como el numero de muebles.
14. Anotar la cantidad de muebles requeridos.
15. Anotar el total de muebles por estilos.
16. Anotar el total de muebles.
17. Anotar algún detalle en específico si lo hubiera.
18. Firma del cliente.
19. Firma del vendedor que levanto el pedido.



## **FACTURA DE VENTA**

1. Anotar los datos del cliente los cuales deberán tomarse de la copia del pedido.
2. Las condiciones convenidas con el cliente.
3. Nombre de la persona que embarco la mercancía.
4. Fecha de elaboración de la factura.
5. Anotar el número de pedido del cliente.
6. Cantidad de muebles.
7. Descripción del producto.
8. Precio unitario.
9. El que resulte de multiplicar la cantidad por el precio unitario.
10. Anotar el importe total con letra.
11. Importe antes de IVA.
12. El importe que resulte de multiplicar el subtotal por la tasa del impuesto vigente.
13. Anotar el importe que resulte el subtotal más el importe del IVA.
14. Firma de conformidad del cliente en ventas a crédito.



## **ORDEN DE EMBARQUE**

1. Anotar fecha de elaboración.
2. Nombre de la persona que realizo el trabajo de empaque.
3. Nombre del cliente al que se le enviará la mercancía.
4. Domicilio del cliente.
5. Ciudad a la que pertenece.
6. Código postal que le corresponde a su domicilio.
7. Número de teléfono del cliente.
8. Folio del pedido.
9. Número de factura de la mercancía que se esta empackando.
10. Numero de orden de producción a la que pertenece el pedido.
11. Cantidad de muebles.
12. Descripción breve del tipo de mueble o nombre con el que se identifica.
13. Importe declarado en la factura.
14. Firma del almacenista de producto terminado.
15. Firma del gerente de ventas, de autorización y declaración de datos y que la mercancía física es correcta.
16. Firma de recibido de la compañía de transportes.



## **RELACIÓN DE COBRANZA**

1. Fecha de elaboración.
2. Nombre del cliente.
3. Número de factura a cobrar.
4. Fecha de elaboración de factura a cobrar.
5. Importe de la factura a cobrar.
6. El cobrador deberá anotar el importe del cobro.
7. Anotaciones como: motivos por los que el cliente no pago, o si hubo algún descuento.
8. Anotar el importe total de la cobranza lograda.
9. Anotar el importe total de los documentos a cobrar.
10. Firma de la persona que recibió la documentación para su cobro.
11. Firma de la persona que entrega la documentación para cobro.



## **REPORTE DE COBRANZA**

1. Fecha de elaboración.
2. Nombre del cliente.
3. Número de factura que esta liquidando.
4. Fecha de elaboración de la factura.
5. Importe de la factura.
6. Importe cobrado.
7. Importe del descuento que se haya efectuado al cliente.
8. Importe de la devolución que realizo el cliente.
9. Hacer las anotaciones en cuanto a la forma de pago del cliente, si es con cheque, efectivo, etc.
10. Importe total de la cobranza que se esta entregando.
11. Importe total de los descuentos efectuados.
12. Importe total de las devoluciones recibidas.
13. Firma de recibido, de los valores.
14. Firma de entrega de los valores de dicha cobranza.



## **CICLO DE COMPRAS Y CUENTAS POR PAGAR**

### **REQUISICION DE MATERIA PRIMA**

1. Anotar la fecha de elaboración.
2. Descripción breve del tipo de material, o nombre con el que se identifica.
3. Numero de unidades máximas permitidas en existencia.
4. Numero de unidades mínimas tolerables en existencia.
5. Anotar la existencia física al momento de elaborar este formato.
6. Anotar el número de unidades requeridas.
7. Anotar la unidad de medida: kilo, metro, pies, etc.
8. Firma de la persona que elaboro el formato.
9. Firma de recibido del gerente de compras.



## **ORDEN DE COMPRA**

1. Nombre del proveedor al que se gira la compra.
2. Anotar el domicilio completo del proveedor para evitar equivocaciones, en el caso de que el material no haya sido entregado en nuestro domicilio.
3. Número de teléfono del proveedor para alguna aclaración.
4. Fecha de elaboración del formato.
5. Anotar el número de días que se haya pactado.
6. Anotar el folio de la requisición de materias primas, a que corresponda la orden de compra.
7. Anotar la cantidad de material requerido.
8. Anotar la unidad de medida: kilo, metro, pies, etc.
9. Anotar breve descripción del material o nombre con el que se identifica.
10. Anotar el precio unitario del material requerido.
11. Anotar el importe que resulte de multiplicar la cantidad por el precio unitario.
12. Firma del almacenista que formulo.
13. Firma del gerente de compras de que los datos contenidos son los correctos y que autoriza la compra.
14. Firma de conformidad de recibido por parte del proveedor.



## **NOTA DE ENTRADA AL ALMACEN**

1. Fecha de entrada al almacén.
2. Nombre completo del proveedor, este dato es tomado de la factura que nos presenta el proveedor.
3. Domicilio, este dato es tomado de la factura que nos presenta el proveedor.
4. Número de teléfono.
5. Fecha que de acuerdo a las condiciones corresponde a la fecha de pago.
6. Las que con anterioridad se hayan pactado.
7. Folio correspondiente a la factura que nos presenta el proveedor.
8. Número de la orden de compra a la cual corresponde dicha nota de entrada a almacén.
9. Cantidad de material recibido.
10. Unidad de medida: metro, kilo, pies, etc.
11. Descripción breve del material o nombre con el que se identifica.
12. Precio unitario, deberá ser el mismo que figura en la orden de compra y en la factura del proveedor.
13. El importe que resulte de multiplicar la cantidad por el precio unitario, el cual deberá ser el mismo de la factura del proveedor.
14. Gran total.
15. Firma de recibido por el almacenista.



## **PROGRAMACIÓN DE PAGOS**

1. Fecha de elaboración.
2. Saldo inicial en bancos.
3. Numero de la nota de entrada a la que corresponde el pago programado.
4. Fecha de recepción de la factura a pagar.
5. Plazo estipulado para el pago de la misma.
6. Nombre del proveedor.
7. Importe de pago.
8. Numero de la factura a pagar.
9. Importe total de los pagos programados.
10. Firma de quien autorizo el pago.
11. Firma de quien reviso el pago.
12. Firma de la persona quien recibe la documentación.



## **TESORERÍA**

### **RELACIÓN DE PAGOS**

1. Fecha de elaboración.
2. Anotar el número de la nota de entrada, que deberá ser la misma que la factura.
3. Anotar la fecha de la nota de entrada, que deberá ser la misma que la factura.
4. El plazo que se haya convenido con el proveedor.
5. Nombre del proveedor.
6. Importe total del pago.
7. Anotar el número de la factura a pagar.
8. Importe total del pago.
9. Firma de quien elaboró el cheque.
10. Firma de recibido de la persona que entregará los cheques a los diferentes proveedores.



## **POLIZA DE CHEQUE**

1. Pasarán los datos del cheque con el pasante, al momento de su elaboración, dichos datos son: fecha, nombre del beneficiario, importe con numero y letra, numero de cuenta y numero de cheque.
2. Los datos de los puntos 2, 3, 4, 5, 6, 7 los genera el programa de cuentas por pagar.
8. Nombre de la persona que elaboró.
9. Nombre de la persona que revisó.
10. Nombre del funcionario que revisó.
11. No. de folio.



## **CICLO DE NOMINAS Y PERSONAL**

### **RECIBO DE NOMINA**

1. Número que corresponde al trabajador.
2. Nombre del trabajador.
3. R.F.C. del trabajador.
4. Departamento al que perteneces.
5. Puesto o función que desempeña.
6. Número de afiliación ante el IMSS.
7. Número de días trabajados.
8. Número de ausencias al trabajo.
9. Fecha inicial del periodo de pago.
10. Fecha final del periodo de pago.
11. Importe de cada una de las percepciones que recibe el trabajador.
12. Importe de cada una de las deducciones.
13. Importe total de las percepciones.
14. Importe total de las deducciones.
15. Importe neto que recibe el trabajador.
16. Firma de conformidad del trabajador.

**CIRSA**

**RECIBO DE NOMINA**

FOLIO

53

R.F.C. CIR 950501 HN3

REGISTRO PATRONAL B48-814662-4

1  
2  
3  
4  
5  
11  
13  
15

No. DE TRABAJADOR \_\_\_\_\_

IMSS \_\_\_\_\_

NOMBRE \_\_\_\_\_

DIAS TRABAJADOS \_\_\_\_\_

R.F.C. \_\_\_\_\_

FALTAS \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

PERIODO DEL \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_

PERIODO AL \_\_\_\_\_

PERCEPCIONES

DEDUCCIONES

SUELDO \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ASISTENCIA \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

PUNTUALIDAD \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

DESPENSA \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

HORAS EXTRAS DOBLES \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

CAS \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

TOTAL PERCEPCIONES \$ \_\_\_\_\_

TOTAL DEDUCCIONES \$ \_\_\_\_\_

NETO PAGADO \$ \_\_\_\_\_

RECIBI \_\_\_\_\_  
TRABAJADOR

EMPRESA

6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14

## **PRODUCCION**

### **REPORTE DE PRODUCCIÓN**

1. Anotar la fecha de la elaboración.
2. Departamento al que pertenece el trabajador.
3. Nombre completo del trabajador.
4. Anotar el número de orden de producción de la fracción realizada.
5. Anotar el número de muebles realizados.
6. Anotar el costo de cada mueble realizado.
7. Anotar el importe que resulte de multiplicar el número de muebles por el costo.
8. Firma de autorización del supervisor, de que los datos contenidos son correctos.

**CIRSA**

REPORTE DE PRODUCCION

FOLIO

450

COCINAS INTEGRALES Y MUEBLES DE MADERA RAYA S.A.

1. → FECHA \_\_\_\_\_

2. → DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_

NOMBRE \_\_\_\_\_ ←

3

NUM. DE ORDEN	No. DE MUEBLES	COSTO	TOTAL
---------------	----------------	-------	-------

4. →

→

←

←

6

5. →

→

←

←

7

AUTORIZO

TOTAL \$

←

8

9. → \_\_\_\_\_

SUPERVISOR

## **ORDEN DE PRODUCCIÓN**

1. Fecha de elaboración.
2. Número de pedido.
3. Nombre completo del cliente.
4. Pegar fotografía del modelo a producir.
5. Fecha estimada de entrega.
6. Anotar el estilo de acuerdo al catálogo de la empresa.
7. El que el cliente haya elegido.
8. La que el cliente prefiera.
9. Acabado de acuerdo a las preferencias del cliente.
10. Anotar el número de muebles, tal y como esta asentado en el pedido.
11. Anotar el total de muebles correspondientes a la orden de producción.
12. Anotar cualquier aclaración que sea importante, aplicaciones especiales, combinaciones, etc.
13. Firma de autorización del gerente de producción de que los datos contenidos son los correctos.
14. Firma de quien elaboró el formato.

POR FAVOR CUIDE ESTA TARJETA

FOLIO  
903

**CIRSA**

ORDEN DE PRODUCCION

COCINAS INTEGRALES Y MUEBLES DE MADERA RAYA S.A.

1 FECHA \_\_\_\_\_

2 PEDIDO No. \_\_\_\_\_

3 NOMBRE DEL CLIENTE \_\_\_\_\_

6 ESTILO \_\_\_\_\_ MADERA \_\_\_\_\_

7 COLOR \_\_\_\_\_ ACABADO \_\_\_\_\_

CANTIDAD				TOTAL
10				
				11

12 OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

13 AUTORIZO \_\_\_\_\_ FORMULO \_\_\_\_\_

GTE. DE PRODUCCION SUPERVISOR

4

5

8

9

14

**CONCLUSIÓN**

## CONCLUSIÓN

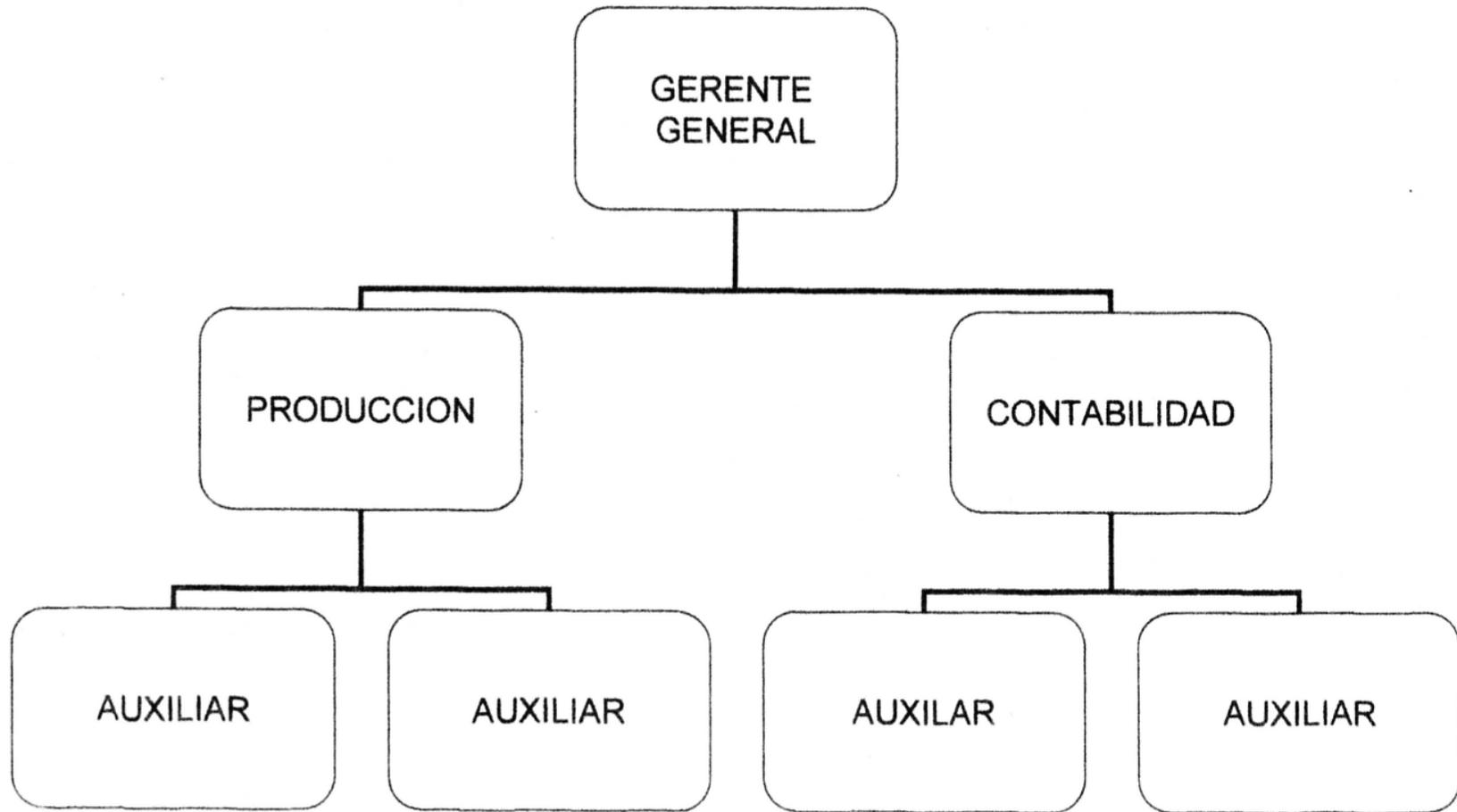
Durante el desarrollo del presente trabajo se puede dar cuenta que el control interno es parte medular de las empresas, ya que puede notar la diferencia entre una empresa que trabaja bajo un sistema de control y otra que no.

Hoy en día nuestro país requiere que las empresas estén más consolidadas, porque ahora México se enfrenta al cambio, a la competencia internacional, y esto se logra a través de la eficiencia en la calidad de los productos.

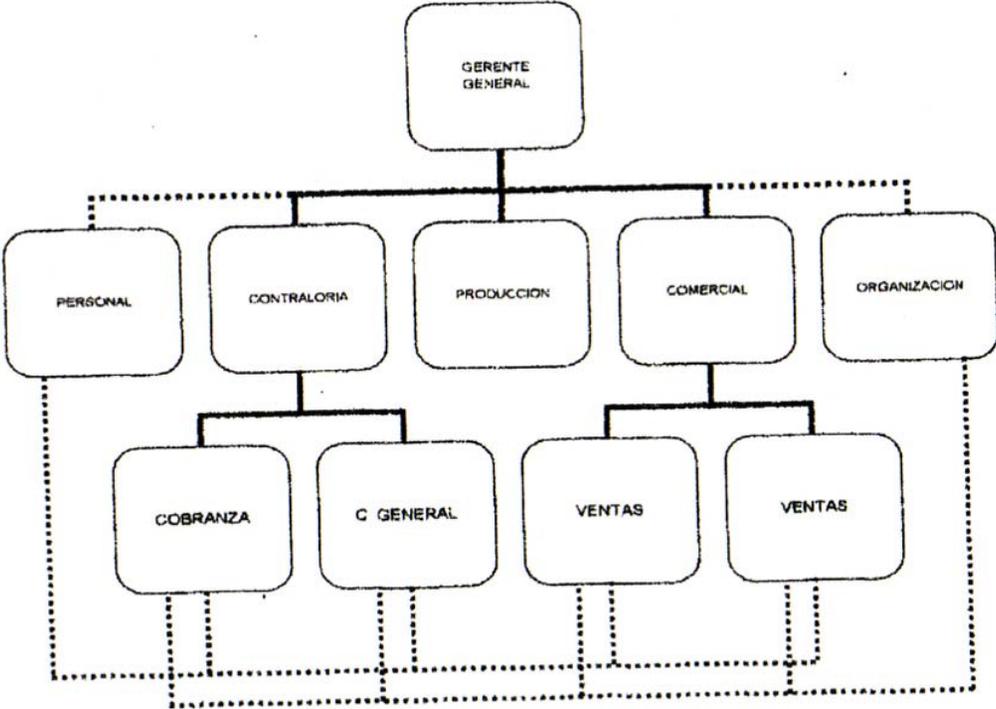
El empresario no tiene que esperar a que su empresa crezca para ordenarse al realizar cada una de sus operaciones, el control interno se aplica a todo tipo de empresa y a la magnitud que esta tenga.

**ANEXOS**

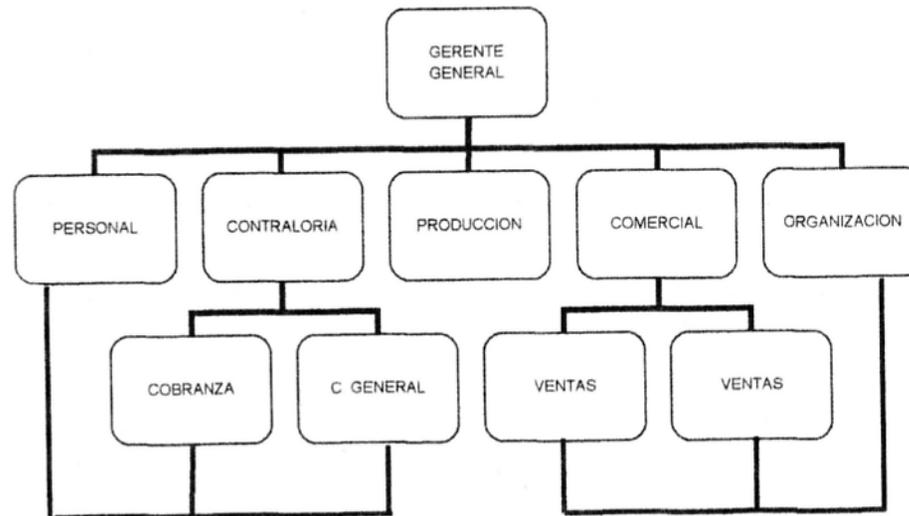
# ORGANIGRAMA LINEAL



# ORGANIGRAMA LINEAL/STAFF



# ORGANIGRAMA FUNCIONAL



## **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

BACON A. Charles, **Manual de auditoria interna**, 2ª edición, Editorial Uteha, México, 1973, p.p. 355

FERRER PEREZ Luis, **Desarrollo organizacional**, 3ª edición, Editorial Trillas, 1995, p.p. 213

GARCIA DE LA BORBOLLA Manuel, **Guía de control interno y objeto de cada control**, Editorial Trillas, México, 1980, p.p. 92

HOLMES W. Arthur, **Auditoria principios y procedimientos**, tomo I 2ª reimpresión, Editorial Hispano-Americana, México, 1994, p.p. 102

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, **Normas y procedimientos de auditoria**, 20ª edición, Imcp, México, 2000, p.p. 572

KENDALL & KENDALL, **Análisis y diseño de sistemas**, Editorial Prentice-Hall, México, 1997, p.p. 913

KOONTZ Harold, **Administración. Una perspectiva global**, 6ª edición, Editorial McGraw-Hill, 1998, p.p. 796

RODRIGUEZ V. Joaquín, **Control interno**, Editorial trillas, México, 2000, p.p. 195

PERDOMO MORENO Abraham, **Fundamentos de control interno**, 7ª edición, Editorial Thomson Learning, México, 2000, p.p. 344

SANTILLANA GONZALEZ Juan Ramón, **Auditoria interna integral**, 2ª edición, Editorial Ecafsa, México, 1996, p.p. 347