

06 AGO 2008

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MONTERREY
CAMPUS ESTADO DE MEXICO
EGADE**



**MAESTRIA EN ADMINISTRACION
PROYECTO DE CAMPO**

***Desarrollo de Política de Gastos en una Empresa de la
Construcción***

Asesor: Dr. Víctor Manuel López

***Alumnas: Margarita Monroy
Montserrat García***

RESUMEN EJECUTIVO

La finalidad de este escrito es proporcionar una solución a la problemática identificada en una Compañía de la Construcción. El caso de análisis será enfocado al desarrollo de un manual de procedimiento que permita entender de manera clara, y precisa los pasos a desarrollar cuando se ejecuten gastos por cuenta y orden de la compañía. Se revisará el procedimiento interno para reportar los gastos con el fin de satisfacer las necesidades del usuario interno.

El proyecto consistirá en desarrollar un procedimiento que nos permita establecer los lineamientos relativos a aprobaciones, reembolsos, gastos autorizados para viajes de negocios, entre otros. Todo ello con el fin de mantener un control efectivo y contar con la documentación de gastos debidamente soportada.

Este procedimiento deberá apegarse a las actividades desarrolladas en la compañía para mantener un nivel de gastos justificables al monto total de cada uno de los proyectos. Evitando cualquier tipo de desviación y gastos excesivos que puedan repercutir de manera importante la situación financiera de la compañía

Los factores importantes para lograr este proyecto de forma efectiva son:

- Elaborar un plan que incluya objetivos claros, específicos y alineados con las necesidades corporativas así como la aprobación del dueño del problema.
- Identificar correctamente los factores internos de la compañía.
- Generar un plan para transmitir de manera efectiva el nuevo procedimiento a cada uno de los empleados de todos los niveles de la compañía.
- Obtener datos numéricos que nos permitan evaluar de forma cuantitativa la eficiencia del diseño de un nuevo procedimiento.

El proyecto no requirió inversión ya que únicamente se realizó el desarrollo y la compañía lo implementará para que, en un futuro próximo, puedan realizar reportes comparativos para comprobar la eficiencia del mismo.

Finalmente se ejecutaron observaciones adicionales de mejora al procedimiento general de gastos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. Información Básica y Antecedentes	8
1.1 Industria	8
1.2 Historia en México	8
1.3 Empresa	9
2. Descripción del Problema	13
3. Objetivos del Proyecto	13
4. Descripción de las Solución	14
5. Marco Teórico	15
5.1 Administración de los Procesos de Negocio	15
5.2 Desarrollo de un Manual de Procedimientos	16
5.2.1 Puntos que deben Contener un Manual	18
5.2.1.1 Identificación	18
5.2.1.2 Índice o Contenido	18
5.2.1.3 Prólogo ó Introducción	19
5.2.1.4 Objetivo	19
5.2.1.5 Alcance	19
5.2.1.6 Responsables	19
5.2.1.7 Políticas o Normas de Operación	19
5.2.1.8 Conceptos	20
5.2.1.9 Descripción de las Operaciones	20
5.2.1.10 Formulario de Impresos	21
5.2.1.11 Diagramas de Flujo	21
5.2.1.12 Glosario de Términos	21
5.3 Reingeniería de Procesos	22
5.3.1 Criterios de Selección	23
5.4 Beneficios y Requisitos de las Herramientas	25

5.5 Proceso del Cambio	28
5.5.1 Cambio de Actitudes	28
5.5.2 Teorías de Grupo y Equipos	29
5.5.3 Razones de la Resistencia al Cambio	30
5.6 Deducciones Autorizadas por SHCP	31
5.6.1 Gastos de representación	31
5.6.2 Viáticos ó Gastos de Viaje	31
5.6.3 Gastos de Viaje Destinados a la Alimentación	31
5.6.4 Gastos de Viaje Destinados a la Renta de Autos	31
5.6.5 Gastos de Viaje Destinados a Hospedaje	32
6. Descripción de Entregables para la Compañía	32
7. Beneficios de la Empresa	34
8. Plan de Implantación Sugerido	35
9. Organización del Proyecto de Implantación Sugerido	38
9.1 Fase 1. Constitución del Equipo de Trabajo	38
9.2 Fase 2. Asignación de Tareas	38
9.3 Fase 3. Planeación	38
9.4 Fase 4. Desarrollo	38
10. Conexión con Otros Proyectos	39
11. Calidad del Proyecto de Implantación	42
11.1 Cumplimiento contra Objetivos	43
11.2 Cumplimiento del Plan de Acción	43
11.3 Beneficios vs. Resultados por el Dueño del Problema	43
11.4 Fallas en el Proceso de Control que se deben Considerar	44
11.5 Factores de Éxito a Considerar en Control de la Gestión	44
11.6 Fines del Control de la Gestión	45
11.6.1 Informar	46

11.6.2 Coordinar	46
11.6.3 Evaluar	46
11.6.4 Motivar	46
11.7 El Control Organizacional desde el Punto de Vista Humano	46
12. Experiencias y Observaciones	47
Anexos	
Anexo 1.- Justificación para el Desarrollo del Proyecto	48
Anexo 2. Política y Procedimiento de Gastos de Viaje	53
Anexo 3. Procedimiento para Gastos de Boleto de Avión	64
Anexo 4. Formatos para seguimiento del procedimiento	70
Anexo 5. Análisis de Beneficios de Deducción de Gastos de Viaje	75
Anexo 6. Diagramas de Implementación	83
Anexo 7. Sugerencias de Mejora	85
13. Conclusiones	87
14. Bibliografía	88

LISTA DE FIGURAS Y/O TABLAS

Tabla 1 Ejemplos de Gastos deducibles y no Deducibles	31
Tabla 2. Factores de Éxito a considerar en el Control de Gestión	44
Figura1. Figura para folleto guía de gastos de viaje	84

1. Información básica y antecedentes (Industria, empresa, proceso, área)

1.1 Industria.

La industria de la construcción es uno de los sectores más importantes y dinámicos por su estrecha vinculación con la creación de infraestructura básica como: puentes, carreteras, puertos, vías férreas, plantas de energía eléctrica, hidroeléctrica y termoeléctrica, así como sus correspondientes líneas de transmisión y distribución, presas, obras de irrigación, construcciones industriales y comerciales, instalaciones telefónicas y telegráficas, perforación de pozos, plantas petroquímicas e instalaciones de refinación y obras de edificación no residencial, entre otras

1.2 Historia en México de la Industria de la Construcción

En 1939 existían en el país 90 empresas constructoras y diversos grupos técnicos, que con financiamiento estatal realizaban obras y adquirían maquinaria. En los albores de los 40's, el número de trabajadores ocupados en la construcción representaba 1.8 por ciento la población económicamente activa, 5.9 millones en un total de 19.7 millones de habitantes.

La década de los 40's es especialmente significativa para la economía del país y para la industria de la construcción. El mundo estaba sumido en la 2º Guerra Mundial, la industria de los países desarrollados estaba dedicada a la producción de armamento, lo que permitía a las naciones dependientes ejecutar acciones tendientes a fortalecer su mercado interno y aumentar su planta productiva.

En el período 1930-1950 se crean las empresas mexicanas más importantes, y especialmente las dedicadas a la construcción. Así mismo se dan los primeros pasos para organizar el gremio de los constructores.

En la década de los 50's se crea la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción (C.N.I.C.) y se da inicio a la contratación de obras gubernamentales por concurso, de acuerdo con lo establecido en el artículo 134° de la Constitución.

A principios de 1982 la industria se freno abruptamente, comenzando con un proceso de des inversión, que implicó que en 1988 la construcción registrará un valor real de tan sólo 69.1 por ciento del que ya había registrado en 1981.

Entre 1979 y 1981 el PIB. de la construcción creció 12.3 por ciento anual promedio, el doble de la expansión registrada entre 1970 y 1978. Esto incentivó la capitalización de las empresas constructoras del sector formal De la industria, mismas que aumentaron en número de 3,378 empresas en 1970 a 10,300 en 1981. Adicionalmente se intensificó la dependencia de la industria al gasto público: la participación de la construcción pública pasó de 50.8 porciento en 1978 a 56.9 porciento en 1981.

En estos años la economía se "petrolizó", y prácticamente la totalidad del aumento en la participación del sector público en la construcción se debió al aumento en la infraestructura petrolera y en inversión para la industria petroquímica

1.3 Empresa.

La compañía de estudio es un interdisciplinario y sólido grupo de empresas, enfocado en el desarrollo de proyectos integrales en los campos inmobiliario, industrial y de infraestructura, con base competitiva en la industria de la construcción y un claro sentido ético y de responsabilidad social

El enfoque de servicio está orientado al cliente, y reconocemos en él nuestra principal razón de ser. Por lo tanto, planteamos proporcionar servicios de construcción y desarrollo de proyectos que satisfagan plenamente sus necesidades legítimas, las de la sociedad y las del entorno.

La compañía participa en el mercado como Contratista General, Constructora Especializada, Desarrolladora y Administradora de Negocios Inmobiliarios y Concesionaria de Proyectos de Infraestructura.

La empresa esta dividida en Construcción, Inmobiliaria, Concesiones y Servicios.

La división de construcción esta subdividida en edificación, construcción industrial y proyectos

Son poseedores de una rica herencia edificadora. Como ejemplo, a lo largo del Paseo de la Reforma en la Ciudad de México, existen cerca de una docena de edificios erigidos por nuestras constructoras, siendo algunos de ellos puntos de referencia de nuestra capital.

Las relaciones exitosas se basan en la confianza, y ésta se desarrolla cuando las experiencias de nuestros clientes son reconfortantes a lo largo del tiempo. Es así como se ha construido en forma repetitiva proyectos para entidades como el Gobierno de los Estados Unidos, y empresas tan diversas como Wad Mart, Elektra, Grupo Modelo, Bimbo y Posadas dentro del sector privado, además de dependencias en el sector público como PEMEX, el IMSS y el ISSSTE, entre otras.

Desde 1954 han construido más de 95 hoteles, casi dos por año, lo cual equivale a más de 15,000 habitaciones a lo largo de este período de tiempo. Se han desarrollado sanamente y sobrevivido más que la

competencia al permanecer fieles a nuestros principios y a nuestra cultura, resolviendo las necesidades de diversos clientes del sector turismo.

La alianza de dos de las compañías constructoras más reconocidas en su ramo dio nacimiento a un Grupo muy fuerte y esta firma que presta servicios especializados de Diseño/Construcción, Gerencia de Proyectos, Contratista por Especialidad e Instalación de Equipos de Proceso a empresas nacionales e internacionales interesadas en iniciar operaciones en México, así como a empresas mexicanas interesadas en establecer operaciones en los Estados Unidos de Norteamérica.

La amplia y reconocida experiencia que la compañía ha acumulado desde 1954 en proyectos desarrollados para algunos de los grupos industriales más importantes del país en ramos como el de procesamiento de alimentos, manufactura, textil, petroquímica y otros, aunado a la capacidad técnica y la experiencia de Diseño / Construcción de una firma norteamericana fundada en 1918, que cuenta con gran experiencia en diversos mercados dentro de la industria de la construcción de los Estados Unidos, pero especialmente en el sector industrial automotriz) les ha permitido participar con gran éxito en la realización de diversos proyectos, los cuales se encuentran ubicados tanto en México como en los Estados Unidos, Colombia, Perú y Chile. Después de casi 20 años de trabajo continuo, la unión de fuerzas y experiencia entre las dos compañías ha resuelto las necesidades de construcción de empresas como Ford Motor Company, General Motors, Daimler-Chrysler, Nissan, Lagermex, American Axle & Manufacturing, Price Smart, Thyssenkrupp, Hershey, ABB, Comau Pico y Carhart, entre otras firmas

Quince años de experiencia en la Coordinación, Supervisión y Control de proyectos de hotelería, restaurantes y discotecas, permite al personal de

la empresa estar preparado también para desarrollar estas actividades en campos como el desarrollo de oficinas, vivienda de nivel medio y residencial, centros comerciales y centros de diversión. Para satisfacer las necesidades los clientes se tiene gama de servicio que cubren los siguientes aspectos:

- Diseño y Planeación
- Coordinación y Supervisión de Construcción
- Coordinación y Control de Equipamiento.

La compañía se encarga de verificar que los proyectos se desarrollen conforme a los criterios económicos, técnicos y financieros establecidos desde un principio. De esta forma se asegura a los dueños e inversionistas de los mismos una información completa y detallada de su avance, emitiendo reportes y evaluaciones que permiten conocer, de manera transparente, en qué se han aplicado los recursos aportados de acuerdo con las premisas establecidas inicialmente en cuanto a:

- Integración
- Alcance
- Tiempo
- Costo
- Calidad
- Recursos Humanos
- Comunicaciones
- Riesgos
- Adquisiciones

La enorme experiencia acumulada en este grupo de gente, aunada a los excelentes resultados que conseguidos en el Sector Hotelero (más de 40 proyectos coordinados), constituyen la principal ventaja competitiva. La satisfacción total de los clientes ha sido el principal objetivo, buscando siempre superar sus expectativas entregando proyectos que cubran sus

estándares de operación, en el TIEMPO, el COSTO y la CALIDAD pactados.

1.4 Misión. Desarrollar productos y servicios integrales de construcción, infraestructura e inmobiliarios, de alta calidad que generen valor agregado para el cliente y prosperidad a nuestra gente y a la sociedad

Visión. Ser reconocidos como la organización más confiable por la integridad de su gente y por la tecnología e innovación que aplica en el desarrollo de sus productos y servicios

Área. El proyecto se desarrolló para el departamento de Métodos y Sistemas de Control, la cual se encarga de Administrar y diseñar las formas en que aprueban y controlan los gastos de cada proyecto.

2. Descripción del problema.

Actualmente la Compañía no tiene establecido un procedimiento relativo a aprobaciones, reservaciones, reembolsos, gastos autorizados para viajes de negocios y otros.

Con el fin de mantener un control efectivo y contar con la documentación de gastos debidamente soportada se desarrolló y aprobó el procedimiento de Gastos de Viaje el cual se implementará en la compañía.

Este procedimiento se desarrolló con la finalidad de evitar cualquier tipo de desviación y gastos excesivos que puedan repercutir de manera importante en la situación financiera de la compañía

3. Objetivos del Proyecto

Desarrollar e implementar en todos los niveles de la organización el procedimiento de forma clara, entendible y eficiente que les permite

controlar estrictamente los gastos generados en todos los proyectos, con el objetivo de reducir significativamente las cantidades de dinero invertidas para éste fin.

Derivado del análisis de los gastos efectuados en el año 2007, se detecto un incremento de costos en el renglón de adquisición de boletos de avión, por este motivo se realizó de forma exclusiva un procedimiento que describe de forma clara, los lineamientos para la adquisición de boletos de avión.

4. Descripción de la Solución

Se evaluó detenidamente el proceso actual dentro de la Compañía para el pago y autorización de gastos erogados por las áreas de proyectos y construcción,

Se cuestionaron algunos requerimientos especiales a considerar por parte de la Gerencia General.

Se preparó el procedimiento para gastos en proyectos realizando algunas sugerencias como el uso de tarjetas corporativas, fechas específicas para realizar cuentas de viajes, reportar gastos, fechas y horarios de caja chica, realizar un programa interno para reportar en línea las cuentas de gastos, negociar con los clientes tipo Walmart algún descuento especial para nuestros empleados durante el periodo de construcción, mejores precios en hoteles de posadas, etc.

Se incluyeron lineamientos para la elaboración y firma de formatos, instructivos, diagrama general de actividades y/o responsabilidades, haciendo este procedimiento una herramienta administrativa que por su carácter dinámico sea presentado en hojas sustituibles lo cual facilitará el reemplazo de éstas para ser modificados en un futuro ya que estará

sujeto a revisiones y actualizaciones periódicas en base a la demanda de las actividades de la compañía

El procedimiento fue desarrollado de manera estricta y apegado a los requerimientos de las diversas áreas, con el fin de alinearlos a las necesidades y alcances de la Compañía.

5. Marco Teórico

5.1 Administración de los Procesos de Negocios

Llamamos Administración de Procesos de Negocios a un método y/o metodología de una corporación con el objetivo de incrementar la eficiencia mediante una gestión sistemática de los procesos del negocio, los cuales deben ser automatizados, monitoreados de manera continua.

La automatización de los procesos minimiza el número de errores, asegurando que no se presenten de la misma forma proporcionando elementos que permitan visualizar el estado de los mismos.

La Administración de los procesos permite asegurar que los mismos se ejecuten de forma eficiente, mejorando la información obtenida de ellos. Mucha de la información que se obtiene diariamente de la ejecución de los procesos es utilizada para identificar algunas ineficiencias en los mismos y realizar acciones correctivas óptimas.

Para soportar esta estrategia es necesario contar con un conjunto de herramientas que proporcionen soporte para cumplir el ciclo de la Administración de Procesos de Negocios.

Un proceso de negocio es usualmente el resultado de una Reingeniería de Procesos.

El modelado de procesos es usado para capturar, documentar y rediseñar procesos de negocio.

Se puede decir que en épocas pasadas algunos operarios realizaban tareas específicas cambiando éstas perspectivas en torno a los procesos que son realizados por un trabajo en equipo considerando al cliente quién finalmente fija los ritmos de resultados.

Esto facilita el acercamiento y acuerdo con clientes, mejora de relaciones, y motivación de empleados, respondiendo con mayor facilidad a los cambios.

Para aplicar los procesos se deben tener de manera claras las tareas, estructuras jerárquicas y tendencias a la interacción y comunicación eficiente.

5.2 A continuación se describe el concepto de un manual de procedimiento así como lo las actividades a seguir en el desarrollo del mismo.

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que se deben seguir en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoria, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema, de consulta para todo el personal, para entender un sistema de información o bien modificar el ya existente, para estandarizar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración, facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación, aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben y hacer y cómo deben hacerlo, también es útil para la coordinación de actividades y evitar duplicidad de actividades.

Los responsables de efectuar los manuales administrativos de una organización tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para estar en posibilidad de actuar en él; para ello, deben realizar:

- Estudio Preliminar. Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar. Con base en él se puede definir la estrategia global para el levantamiento de información, identificando las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y en general,

prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

- Fuentes de información. Referencia de las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se pueden obtener datos para la elaboración del manual.

5.2.1 Puntos que debe contener un manual.

5.2.1.1 Identificación.

Esto se refiere a que el documento debe de contener los siguientes puntos:

- El logotipo de la organización
- Nombre oficial
- Denominación y extensión, se debe de poner el nombre del área
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de revisión en caso de que este sea el caso
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización
- Clave de la forma (en primer término las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal)

5.2.1.2 Índice o Contenido

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

5.2.1.3 Prólogo y/o introducción

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

5.2.1.4 Objetivo

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

5.2.1.5 Alcance

Esfera de acción que cubren los procedimientos. Dentro de la administración pública federal los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances en: procedimientos macro administrativos y procedimientos meso administrativos o sectoriales.

5.2.1.6 Responsables

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

5.2.1.7 Políticas o Normas de Operación

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.

Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alternativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos.

A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas.

Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.

Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

5.2.1.8 Conceptos

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o aplicación de su significado, para hacer más accesibles al usuario la consulta del manual.

5.2.1.9 Descripción de las Operaciones

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada

2961907



operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

5.2.1.10 Formulario de Impresos

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

5.2.1.11 Diagramas de Flujo

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

5.2.1.12 Glosario de Términos

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos.

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su

contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de las etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.

5.3 Reingeniería de Procesos

Según Manganelli (1995), es importante entender que la Reingeniería es el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado y de los sistemas, las políticas y las estructuras organizacionales que lo sustentan, para optimizar los flujos del trabajo y la productividad de una organización.

Esta debe hacerse rápidamente ya que los ejecutivos necesitan resultados en un espacio de tiempo mucho más corto que nunca antes ya que éstos pueden fracasar si tardan demasiado en producir resultados.

También deben ser radicales ya que los resultados deben ser notables y hasta sorprendentes porque el proceso es difícil y nunca conseguirá el respaldo ejecutivo necesario ni su sanción sin la promesa de resultados más que simplemente incrementales.

La Reingeniería exige también un rediseño del proceso enfocado a identificar y realzar en él las actividades de valor agregado y tratar de eliminar todo lo demás.

Todas las actividades de Reingeniería deben ejecutarse tomando como base las actitudes de la alta administración y las realidades comerciales que gobiernan y afecta a la forma en que los proyectos de reingeniería se pueden realizar con éxito.

5.3.1 La Reingeniería a considerarse debe tener y/o considerar algunos criterios de selección como los que consideraremos a continuación:

- Que sea apropiada.- Desarrollar una verdadera metodología de Reingeniería de procesos y no una simple revisión.
- Que sea suficientemente flexible.- Podría ser no específica para una sola industria de servicios, o una compañía manufacturera o distribución. Se requiere flexibilidad con respecto al orden en que se ejecutan ciertas tareas sin comprometer los resultados finales.
- Que sea conocida.- Por todos los miembros internos y externos.
- Que se pueda aprender.- Que la puedan utilizar los miembros de la compañía después de una moderada capacitación previa así podríamos valerlos de expertos internos de la corporación.
- Fijar responsabilidades de todos los que forman parte del equipo corporativo, patrocinador, administrador de sistemas, personas e identidades interesadas, proveedores, socios y consultores.
- Que identifique problemas específicos u oportunidades definiendo un punto de partida de orientación de las metas y estrategias corporativas, juntamente conjuntamente con el grado en que las actuales metas de proceso y las estrategias están mal acordadas.
- Que identifique datos claves para la toma de decisiones, llevando así al rediseño de la estructura administrativa y de los controles esenciales.
- Que brinde la oportunidad y guía para el análisis, estimulando al equipo de reingeniería para que cuestione todos los aspectos de los procesos y sus actividades, tales como son hoy como serán una vez rediseñados.
- Que tengan un mecanismo para identificar y valorar visiones alternas de un proceso rediseñado, como un plan de calificación y clasificación.

- Que determine medidas válidas de rendimiento para evaluar las actuales características del proceso, las metas del proceso derivadas de metas corporativas, y el rendimiento proyectado del proceso rediseñado.
- Que produzca resultados prácticos identificando planes de acción, responsabilidades, requisitos en cuanto a recursos, prioridades, dependencias, etc.
- Que produzca resultados "factibles"; es decir, que satisfagan los lineamientos originales del quipo patrocinador sobre costos aceptables de la reingeniería, riesgos y tiempos para realización de sus beneficios.
- Que sea complementada por apoyo, en forma de capacitación, guía y revisión por terceras personas, participación en equipo de reingeniería, facilitación, y otros tipos de asistencia consultiva.
- Que tenga incorporado un conjunto de herramientas para la productividad del equipo de reingeniería, o bien que sea adaptable para otras herramientas disponibles (procesamiento de datos, cuadros de proyección electrónica, bases de datos, gráficas de presentación, etc.)

La reingeniería de procesos es un ejercicio de administración del detalle; pero hay que tener cuidado en la elección de herramientas de reingeniería, si se elige mal, súbitamente se encontrará que el equipo se dedica más a atender a la herramienta que a rediseñar. Si se elige bien, el quipo queda libre de la tediosa y desagradecida tarea de manejar la gran cantidad de detalles de que depende el proyecto.

Elegir herramientas de reingeniería es distinto de la decisión de adquirir el software normal. En un proyecto que no es de reingeniería, esperamos que la misma herramienta se aplique por el mismo personal una y otra vez a lo largo de los años y, por consiguiente, podemos considerar una

inversión considerable para adiestrar al personal, instalar la herramienta y llamar consultores para que las cosas se hagan bien desde el principio.

Con la mayor parte de las herramientas, aun con las más sencillas para el usuario final, como los cuadros de proyecciones electrónicas se da por sentado que el nuevo usuario utilizará cierto tiempo para capacitarse inicialmente y un tiempo más largo para hacerse experto en su manejo.

Para la mayor parte de las herramientas, ese periodo largo es de 90 a 120 días. Para herramientas sofisticadas, el período largo es de 6 meses a 1 año.

En los proyectos de reingeniería, el beneficio extraordinario podría justificar destinar una cuarta parte o más de todo el programa del proyecto a preparar a los usuarios de la herramienta.

5.4 Beneficios y requisitos de las herramientas.

Si la compra de herramientas se asume como una inversión, los beneficios que se esperan de la elección deben superar a los costos esperados dentro del período de la inversión. Como hemos visto, la naturaleza corta y no repetitiva de los proyectos de reingeniería nos hacen ver los beneficios y requisitos de una herramienta desde un nuevo punto de vista.

Los beneficios que esperados de las herramientas de reingeniería no son muy distintos de que se esperan otras herramientas. Como comprenden:

- Mejora de productividad
- Proyectos más rápidos
- Más altos niveles de calidad
- Eliminación de trabajo aburrido y, por consiguiente, concentración en un trabajo que agrega valor.

Sin embargo, obsérvese que estos beneficios solo se obtienen una vez que han aprendido a manejar la herramienta. Si su personal no la conoce ya, tiene que aprender a conocerla, y no obtendrá ningún beneficio hasta que sepa manejarla.

Los beneficios de las herramientas se diferencian en que se debe descontar fuertemente su valor si no se tienen ya en las compañías la destreza para su manejo. Debemos cuestionar fuertemente cualquier beneficio esperado de una herramienta todavía no conocido

Requisitos de las herramientas de reingeniería:

- Ser utilizables por las personas de negocios.
- Generar un rendimiento sobre la inversión
- Intensificar la claridad de la visión.
- Imponer resistencia de diseño.
- Dar refinamiento de arriba abajo, desde las metas corporativas hasta la operación de sistema.

Todos estos requisitos, con excepción del primero, podrían aplicarse a cualquier herramienta para cualquier proyecto. El requisito de que sea utilizable por las personas de negocio o distingue más le elección de las herramientas de reingeniería. La mayor parte de los miembros de éste equipo no son personas técnicas. Personas de negocios serán responsables de analizar las necesidades del negocio y visualizar un nuevo proceso para hacerles frente.

Las herramientas que fortalezcan la claridad de su visión, que impongan consistencia en su diseño y mantengan ese diseño en armonía con las metas originales del sistema serán de valor. Todas las demás deben dejar su tecnología a la puerta.

Este punto de vista refina más la concentración en la facilidad de aprender en el proceso de selección de herramientas al especificar quienes deben ser capaces de aprender a manejarlas. Si el tiempo que se necesita para que las personas de negocios aprendan a manejar una herramienta en 6 meses o más, pregúntese si su herramienta es indispensable para su proyecto. Si se considera indispensable, reconsidere el alcance del proyecto de reingeniería.

Si las herramientas deseadas no funcionan en una plataforma que ya esté disponible en la compañía, entonces el equipo de reingeniería tendrá que adquirir y operar el mismo una plataforma.

Esto sería cuando menos una distracción del trabajo del equipo y podría llegar a ser una carga muy pesada.

Si las herramientas deseadas no funcionan en una plataforma que ya está disponible en la compañía, ¿cómo se van a sostener las herramientas después del proyecto de reingeniería, por ejemplo, para hacer posteriores mejoras al sistema? ¿Qué le ocurriría a la plataforma después del proyecto de reingeniería?.

Estas consideraciones señalan una diferencia muy importante entre la decisión sobre herramientas de reingeniería y la decisión sobre plataforma. Mientras que la decisión sobre herramientas tiene que ver con una ventana de rendimiento sobre la inversión de un año, la decisión sobre la plataforma tiene que ver con una ventana de 3 a 5 años.

Las cuestiones que hay que tener en cuenta al seleccionar plataforma de reingeniería son:

- Productividad

- Costo-beneficio
- Compatibilidad con normas actuales
- Compatibilidad con normas futuras
- Amplia disponibilidad de herramientas alternas

Una cuestión más grande abarca todas éstas y es la integración, o sea la capacidad de las distintas herramientas y los distintos usuarios para interactuar e intercambiar resultados a través de la plataforma. La elección de la plataforma tiene mucho que ver con la mayor o menor facilidad con que se logró la integración.

5.5 Proceso del Cambio

Según Stewart define el concepto de cambio planificado como un conjunto de ideas para manejar las organizaciones en forma tal que se evite la decadencia y ciclo de vida de la decadencia, por lo cual es importante el conocimiento y aplicación del proceso de cambio planificado para la gerencia competente de una organización de trabajo.

El recomienda también el modelo del proceso de cambio de Hinings (1983), el cual tiene 5 etapas:

- Diagnosticar
- Identificar la resistencia
- Asignar la responsabilidad
- Desarrollar y poner en marcha estrategias
- Supervisar

5.5.1 Cambio de Actitudes

Las actitudes influyen sobre el comportamiento individual y por tanto deben estar desarrollándose en un programa de cambio individual, que probablemente sean legítimos y efectivos que puedan tratarse con

capacitación y desarrollos para tener una contribución al cambio, permitiendo a los individuos:

- Identificar y entender las actitudes actuales
- Analizar con otras personas la propiedad y los efectos de las actitudes actuales
- Examinar razones para el cambio y posibles actitudes alternas

Existen varios métodos de entrenamiento y desarrollo que permiten individual orientando el aprendizaje en forma tal que sirvan de apoyo al cambio organizacional.

5.5.2 Teorías de Grupos y Equipos

La mayor parte de las intervenciones realizadas por los especialistas en capacitación incluyen algunas actividades que se presentan en un cierto contexto de grupo. Los miembros de los grupos pueden provenir de una gran serie de departamentos dentro de la organización.

Por consiguiente, existen dos aplicaciones críticas por parte de los entrenadores respecto a la teoría de grupos. La primera es ofrecer servicios de desarrollo de equipos y la segunda tiene lugar cuando el entrenador participa en actividades directas de capacitación con un grupo de aprendizaje cuyos miembros no se limitan a un equipo particular.

Esas actividades por sí solas pueden ser de dos tipos ya que pueden ser parte de un programa de cambio de la organización o simplemente realizarse para suministrar el mantenimiento normal de los requerimientos de habilidades de la organización.

Facilitar grupos de aprendizaje es una actividad esencial para manejar el cambio. Los rompehielos, los contratos, el comportamiento del entrenador

la retroalimentación y las habilidades de intervención, se han destacado como componentes esenciales de facilitación.

Básicamente el empleo de equipos revela dos realidades en las organizaciones:

- El cumplimiento de tareas y metas individuales invariablemente requiere colaboración y cooperación con los demás y de éstos.
- Los beneficios de las sinergia se pueden conseguir con la acción colectiva

Por lo que, podemos decir, que el desarrollo de equipos tiene que ver con mejorar el funcionamiento de los grupos de trabajo desde el punto de vista de utilizar comportamientos cooperativos en busca de objetivos comunes. Aún y cuando es muy importante el papel del aprendizaje individual para manejar el cambio de la organización.

5.5.3 Razones de la Resistencia al Cambio:

Las principales razones por las cuales los miembros individuales no acatan el cambio son:

- No tiene la habilidad
- No saben del cambio
- No creen en el cambio
- No están de acuerdo con el cambio

El principio básico de participación, junto con su aplicación para producir independencia, responsabilidad e innovación, es el método más efectivo y eficiente para ejercer la gerencia del cambio.

5.6 Deducciones Autorizadas por la SHCP.

5.6.1 Gastos de Representación

5.6.2 Viáticos o Gastos de Viaje

Los viáticos o gasto de viaje, en el país o en el extranjero, cuando no se destinen al hospedaje, alimentación transporte, uso o goce temporal de automóviles y pago de kilometraje, de la persona beneficiaria del viático o cuando se apliquen dentro de una franja de 50 kilómetros que circunde al establecimiento del contribuyente. Las personas a favor de lascales se realice la erogación, deben tener relación de trabajo con el contribuyente en los términos del Capítulo I del título IV de esta Ley o deben estar prestando servicios profesionales.

5.6.3 Gastos de Viaje Destinados a la Alimentación

Tratándose de gastos de viaje destinados a la alimentación, éstos sólo serán deducibles hasta por un monto que no exceda de \$750 diarios por cada beneficiario, cuando los mismos se eroguen en territorio nacional, o \$1,500 cuando se eroguen en el extranjero, y el contribuyente acompañe a la documentación que los ampare la relativa al hospedaje o transporte. Cuando a la documentación que ampare el gasto de alimentación el contribuyente únicamente acompañe la relativa al transporte, la deducción a que se refiere este párrafo sólo procederá cuando el pago se efectúe mediante tarjeta de crédito de la persona que realiza el viaje.

5.6.4 Gastos de Viaje Destinados a Renta de Autos

Los gastos de viaje destinados al uso o goce temporal de automóviles y gastos relacionados, serán deducibles hasta por un monto que no exceda de \$850 diarios, cuando se eroguen en territorio nacional o en el extranjero, y el contribuyente acompañe a la documentación que los ampare la relativa al hospedaje o transporte.

5.6.5 Gastos de Viaje Destinados a Hospedaje

Los gastos de viaje destinados al hospedaje, sólo serán deducibles hasta por un monto que no exceda de \$3,850 diarios, cuando se eroguen en el extranjero, y el contribuyente acompañe a la documentación que los ampare la relativa al transporte.

Gastos de Viaje
Ejemplo de gastos deducibles y no deducibles

<u>Caso</u>	<u>Concepto</u>	<u>Documentación</u>	<u>Tope Diario</u>	<u>Deducible</u>	<u>No deducible</u>
1	Flores para representación de la empresa	Factura a nombre de la empresa	1,000		X
2	Alimentación en territorio nacional	Factura a nombre de la empresa	750	X	
3	Alimentación en territorio nacional	Factura a nombre del empleado	750		X
4	Alimentación en territorio nacional	Factura a nombre de la empresa	1100		X
5	Alimentación en territorio Internacional	Factura a nombre de la empresa	1500	X	
6	Renta de autos	Factura a nombre de la empresa	850	X	
7	Hospedaje	Factura a nombre de la empresa	3,850	X	
8	Boletos de Avión	Factura a nombre de la empresa	Sin Límite	X	

Tabla.1 Ejemplo de Gastos Deducibles y no Deducibles

6. Descripción de entregables para la Empresa

El proyecto consistió en el desarrollo de una política y metodología para aprobar, reportar y re embolsar gastos en el que incurran los empleados de esta compañía al hacer viajes de negocios nacionales e internacionales por cuenta y orden de la compañía.

Esta metodología se desarrolló en conjunto con la compañía con el fin de identificar y cubrir exactamente los puntos importantes que influyen en este proceso.

Se analizaron los problemas que se pudieran presentar en cada etapa del proceso con el objeto de cubrir todas las posibles desviaciones que puedan existir durante el mismo.

Se revisaron las propuestas de los integrantes de algunas áreas de la compañía, recopilando las inquietudes y solicitudes del dueño del problema.

Como resultados de lo mencionado anteriormente los entregables son los siguientes:

1. Justificación del desarrollo del proyecto
2. Política y procedimiento de Gastos de Viaje que incluye, un condensado de los pasos a seguir y un diagrama de flujo que facilitará a los usuarios la comprensión del mismo.
3. Política y procedimiento de Boletos de Avión que incluye, un diagrama de flujo que facilitará a los usuarios la comprensión del mismo.
4. Formatos a utilizar para solicitar y reportar los gastos de viaje incurridos (en Excel):
 - a. Solicitud de viaje
 - b. Formato de pago de Kilometraje por uso y desgaste de vehículos particulares
 - c. Reporte de Gastos de Viaje
5. Análisis de los beneficios que puede traer a la compañía la deducción de Gastos de viaje de acuerdo al Artículo 32 de la LISR

6. Diagramas de implementación en donde se muestran de manera simplificada las actividades que se deben de llevar a cabo para que la implementación sea exitosa.

7. Sugerencias de Mejora

7. Beneficios para la Empresa

Algunos beneficios que obtendrá la empresa son:

- La implementación de este procedimiento llevará a la empresa a reducir sus costos operativos, siendo estos la base para la mejora continua de sus procesos
- Ejercerá el derecho a la deducción de impuestos sobre gastos de viaje (ART 32 LISR).
- Propicia la estandarización de las actividades, así como la ejecución correcta y oportuna de las mismas.
- Servirá como medio de integración y orientación al personal nuevo para facilitar su incorporación al trabajo, ya que podrán usar la política y el manual de procedimientos como un instrumento efectivo de consulta, orientación y entrenamiento
- Es un elemento importante de revisión y evaluación objetiva de las prácticas de trabajo, con el cual se podrá lograr un mejor control sobre los gastos de viaje.
- Se facilitará el proceso de hacer efectivas las normas, procesos y funciones administrativas.
- Incrementará la motivación del empleado, ya que permite la detección de los objetivos de la organización mediante la ejecución correcta de sus tareas.
- Evita improvisaciones y/o decisiones apresuradas

- Refleja la evolución administrativa de la organización y el nivel de racionalización alcanzado.
- Agiliza las tareas de auditoria ya que, consultando las políticas y manuales de procedimiento los auditores podrán familiarizarse rápidamente con los procedimientos administrativos del área a auditar
- Facilita el control de gestión y la detección de desviaciones en los procedimientos.

8. Plan de Implantación Sugerido

Es indispensable tener un equipo de trabajo compuesto por miembros del departamento de Métodos y Sistemas de Control que tengan pleno conocimiento de la política y manual de procedimiento a implementar, esto para hacer una divulgación de los mismos a todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de asegurar el conocimiento del nuevo proceso, de los formatos que involucra y los beneficios que obtendrá la empresa con su implementación.

Es importante señalar que es responsabilidad de los jefes que en cada grupo de trabajo se le de la importancia necesaria a cada proceso para que se vuelvan parte de la cotidianidad y la cultura de la empresa.

Firma de política y procedimiento de Gastos de Viaje y Reservación de Boletos de Avión
 Start: 7/1/08 ID: 1
 Finish: 7/1/08 Dur: 1 day
 Res:

Constitución del equipo de trabajo para la implementación
 Start: 7/2/08 ID: 2
 Finish: 7/2/08 Dur: 1 day
 Res:

Elaboración de Plan de Trabajo General
 Start: 7/3/08 ID: 3
 Finish: 7/3/08 Dur: 1 day
 Res:

Elaboración de Plan de Trabajo Detallado incluyendo lo siguiente:
 Start: 7/4/08 ID: 4
 Finish: 7/4/08 Dur: 1 day
 Res:

Seleccionar los medios por los cuales se va a dar a conocer el nuevo procedimiento y la frecuencia
 Start: 7/8/08 ID: 7
 Finish: 7/8/08 Dur: 1 day
 Res:

Conseguir autorización de presupuesto para medios gráficos
 Start: 7/9/08 ID: 9
 Finish: 7/9/08 Dur: 1 day
 Res:

Elaboración de calendario de sesiones de entrenamiento
 Start: 7/10/08 ID: 10
 Finish: 7/10/08 Dur: 1 day
 Res:

Elaboración de Información a presentar en las sesiones de entrenamiento
 Start: 7/11/08 ID: 11
 Finish: 7/15/08 Dur: 3 days
 Res:

En caso de que sean medios gráficos y folletería cotizar
 Start: 7/8/08 ID: 8
 Finish: 7/9/08 Dur: 2 days
 Res:

Reparto de Folletería con información relevante
 Start: 7/16/08 ID: 14
 Finish: 7/22/08 Dur: 5 days
 Res:

Difusión de calendario de entrenamiento
 Start: 7/23/08 ID: 15
 Finish: 7/25/08 Dur: 3 days
 Res:

Impartición de sesiones de entrenamiento y aviso de fecha de efectividad
 Start: 7/28/08 ID: 16
 Finish: 8/6/08 Dur: 8 days
 Res:

Asegurarse de que todos los empleados tomen el entrenamiento
 Start: 8/4/08 ID: 17
 Finish: 8/6/08 Dur: 3 days
 Res:

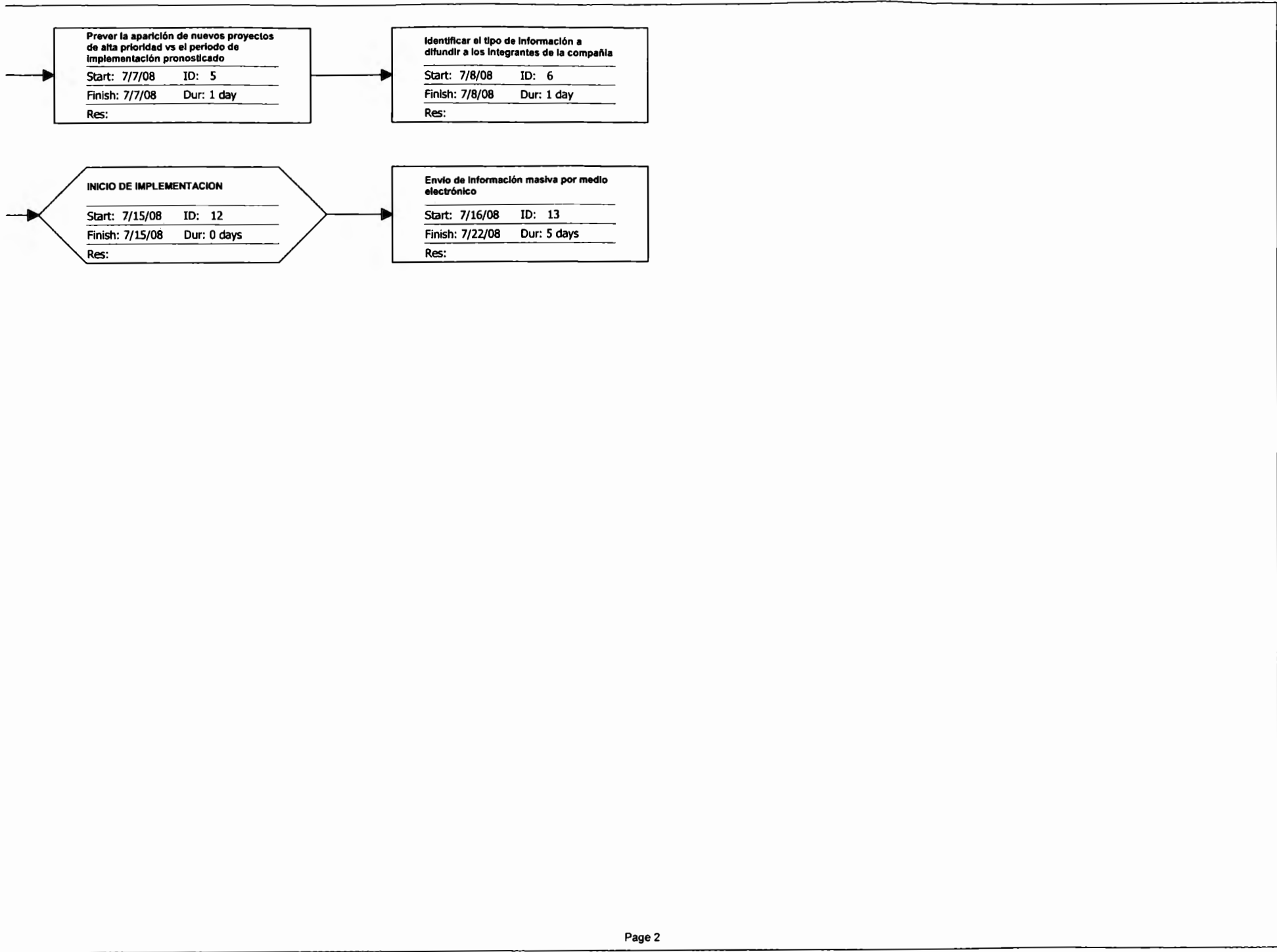
Coordinar una última sesión de entrenamiento para los empleados faltantes
 Start: 8/8/08 ID: 18
 Finish: 8/8/08 Dur: 1 day
 Res:

Poner en intranet los formatos y procedimientos autorizados
 Start: 8/11/08 ID: 19
 Finish: 8/11/08 Dur: 1 day
 Res:

Envío de liga para consulta y uso de formatos y procedimientos vía e-mail
 Start: 8/12/08 ID: 20
 Finish: 8/14/08 Dur: 3 days
 Res:

Envío de recordatorio de fecha de efectividad por medio electrónico
 Start: 8/14/08 ID: 21
 Finish: 8/14/08 Dur: 1 day
 Res:

Fecha efectiva de implementación
 Start: 8/15/08 ID: 22
 Finish: 8/15/08 Dur: 0 days
 Res:



9. Organización para la implantación

Departamento de Métodos y Sistemas de Control. Seguirá las siguientes fases para efectuar la implementación de los nuevos procedimientos, así como el cumplimiento riguroso de los mismos.

9.1 Fase 1. Constitución del Equipo de Trabajo. El equipo de trabajo es el encargado de impulsar y facilitar la consecución del plan de implementación, por lo tanto la construcción y selección del mismo es de gran importancia. El equipo debe de ser liderado por una sola persona la cual se encargara de coordinar todo el proceso.

El número de integrantes no debe de ser elevado el máximo recomendado son 10 personas, para garantizar la operatividad del trabajo

9.2 Fase 2. Asignación de Tareas. El líder informará a los miembros acerca de sus funciones y procederá al reparto de tareas entre los mismos.

9.3 Fase 3. Planeación. En este paso se efectuará un plan general de las actividades que se deben de llevar a cabo para la implementación de los procedimientos, estableciendo la fecha planeada de inicio y finalización del mismo.

En este paso también se desarrollará un plan detallado de las actividades que se tienen que efectuar para la exitosa implementación de los procedimientos; esto incluye materiales necesarios, fechas, medios de comunicación, periodicidad etc....

9.4 Fase 4. Desarrollo. En esta etapa es muy importante que se cumpla con las fases planeadas, ya que a partir del cumplimiento de estas se lograra la implementación en el tiempo y forma establecida en la fase de planeación

- **Instructor.** Debe existir una persona que difunda los cursos para poder hacer conciencia de la importancia del seguimiento de la metodología
- **Personal de Control Interno.** Deben asegurarse de seguir los procesos establecidos así como la verificación del cumplimiento de los mismos.

10. Conexión con otros proyectos

El exitoso desarrollo e implementación de este proyecto, permitirá tener control sobre los gastos efectuados, así como la reducción de los mismos permitiendo que los antes mencionados sean deducibles ante la SHCP.

En base a la implementación exitosa de éste procedimiento se pueden abrir áreas de oportunidad para otros departamentos como lo es Compras podría negociar mejores beneficios con sus proveedores actuales (Restaurantes, Hoteles, Transporte) para el personal que labora en la empresa.

Este procedimiento será la base para mejorar sus procesos de control, esto les permitirá detectar fallas en cualquier proceso, corregirlos y eliminarlos; la función del control sirve para responder a las oportunidades y amenazas que pueden ser detectadas si se tiene un buen control.

Hay gran potencial para mejorar los procesos de control en las siguientes áreas:

Áreas de Producción: Si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa fuera prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios; los principales controles existentes en el área de producción son los siguientes:

Control de Producción: El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.

Control de Calidad: Corregir cualquier desvío de los estándares de calidad de los productos o servicios, en cada sección (control de rechazos, inspecciones, entre otros).

Control de Costos: Verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.

Control de los Tiempos de Producción: Por operario o por maquinaria; para eliminar desperdicios de tiempo o esperas innecesarias aplicando los estudios de tiempos y movimientos.

Control de Inventarios: De materias primas, partes y herramientas, productos, tanto sub ensamblados como terminados, entre otros.

Control de Operaciones Productivos: Fijación de rutas, programas y abastecimientos, entre otros.

Control de Desperdicios: Se refiere la fijación de sus mínimos tolerables y deseables.

Control de Mantenimiento y Conservación: Tiempos de máquinas paradas, costos, entre otros.

Área Comercial: Es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos.

Control de ventas: Acompaña el volumen diario, semanal, mensual y anula de las ventas de la empresa por cliente, vendedor, región, producto o servicio, con el fin de señalar fallas o distorsiones en relación con las previsiones.

Pueden mencionarse como principales controles de ventas:

- Por volumen total de las mismas ventas.
- Por tipos de artículos vendidos.
- Por volumen de ventas estacional.
- Por el precio de artículos vendidos.
- Por clientes.
- Por territorios.
- Por vendedores.
- Por utilidades producidas.
- Por costos de los diversos tipos de ventas.
- Control de propaganda: Para acompañar la propaganda contratada por la empresa y verificar su resultado en las ventas.

Control de Costos: Control global de los costos incurridos por la empresa, ya sean costos de producción, de ventas, administrativos (gastos administrativos entre los cuales están; salarios de la dirección y gerencia, alquiler de edificios, entre otros), financieros como los intereses y amortizaciones, préstamos o financiamientos externos entre otros.

Es importante también verificar continuamente los costos de ventas, así como las comisiones de los vendedores, los costos de propaganda, entre otros.

Área Financiera: Es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como el capital, la facturación, los pagos, el flujo

de caja, entre otros. Los principales controles en el área financiera se presentan a continuación:

Control Presupuestario: Es el control de las previsiones de los gastos financieros, por departamento, para verificar cualquier desvíos en los gastos.

Área de Recursos Humanos: Es el área que administra al personal, los principales controles que se aplican son los que siguen:

Controles de Asistencia y Retrasos: Es el control del reloj checador o del expediente que verifica los retrasos del personal, las faltas justificadas por motivos médicos, y las no justificadas.

Control de Vacaciones: Es el control que señala cuando un funcionario debe entrar en vacaciones y por cuántos días.

Control de Salarios: Verifica los salarios, sus reajustes o correcciones, despidos colectivos, entre otros.

11. Calidad del Proyecto

- Se debe seleccionar el material adecuado a impartir en cada uno de los niveles de la compañía
- Difundir el material a Director General, Gerentes, Subgerentes, Asesores
- Emitir comunicados cada vez en que se incurra en alguna desviación del procedimiento
- Promover el uso del procedimiento de manera visual dentro de la corporación.
- Colocar el buzón de nuevas ideas y/o mejoras

- Reuniones periódicas con las gerencias, para escuchar ideas, casos especiales, avances, resultados del cambio en el personal, aceptación de los nuevos procesos y otros.
- Alinear de forma continua el procedimiento en base a los cambios externos e internos de la corporación.

11.1 Cumplimiento contra Objetivos

Para cumplir con el proyecto, al inicio del mismo se efectuó un plan de trabajo detallado. En el plan original se reprogramaron algunas actividades, cuidando que cambios no pusieran en riesgo el avance del mismo.

11.2 Cumplimiento del plan de Acción

Durante el desarrollo del proyecto se presentaron algunas eventualidades por las cuales se cambiaron algunas actividades con el fin de cumplir el objetivo original ya que el dueño del problema quería también abarcar la implementación de procedimientos en áreas como recursos humanos, nóminas, compras, etc. Por lo cual se definió una sola área con el fin de cubrir el objetivo profesional en tiempo.

11.3 Beneficios contra Resultados Esperados por parte del Dueño del Problema.

Los beneficios que se obtendrán en este proyecto cubren las expectativas que el dueño del problema externo inicialmente.

Además, se agregó valor adicional ya que se desarrollaron las políticas del procedimiento de Gastos, así como de manera puntual y adicional el procedimiento de Gastos de boletos de avión.

11.4 Fallas en el proceso de control que se deben considerar

Normalmente la no consecución de los objetivos fijados con anterioridad que han sido medidos y evaluados por un sistema de control deben expresarse con una explicación que se fundamenta en la búsqueda de respuestas. El papel del analista debe de ser objetivo y centrarse en las técnicas utilizadas y los criterios que le fundamentan, para no caer en errores típicos de la supervisión como son los siguientes:

Esparcimiento de la responsabilidad: el Proceso de control puede no ser demasiado específico e involucrar al total del Personal el cual al sentirse atacado, lejos de apoyar el restablecimiento del equilibrio, reacciona negativamente.

Obsesión: el Proceso de control se vuelve obsesivo, hay demasiadas inspecciones por lo que se vuelve costoso, creando, además, un clima de baja confianza ya que limita la libertad individual para actuar y auto controlarse.

Nostalgia: el sistema pone demasiado énfasis en lo que pasó, se vuelve recursivo, lo que limita una efectiva toma de medidas correctivas.

11.5 Factores de Éxito a considerar en el Control de Gestión.

Generalmente, encontramos que el control de gestión se orienta a los procesos críticos de la organización, es decir, a los aspectos vitales que garanticen el éxito de la misión. Por ello, los factores críticos de éxito constituyen el punto inicial estratégico de un buen sistema de control. Un ejemplo de factores de éxito considerados son los que se muestran en la siguiente tabla:

11. 5 Factores de Éxito a considerar en el Control de Gestión.

FACTORES DE ÉXITO	DEFINICIÓN	ASPECTOS CLAVES
EFICACIA	Cumplimiento de metas. Mide el grado porcentual de cumplimiento con respecto a una meta	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuación de recursos • Costo-Efectividad • Costo-Beneficio
EFECTIVIDAD	Congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos en el tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> • Metas formuladas • Cumplimiento de metas • Logros • Gestión
RESULTADO/RELEVANCIA	Para qué se investiga. Mide el total alcanzado.	<ul style="list-style-type: none"> • Pertinencia • Impacto • Oportunidad
PRODUCTIVIDAD	Capacidad transformadora del conocimiento producido. Mide la relación costo-producto	<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura • Costos • Calidad
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	¿Con qué se dispone y cuánto se requiere?	<ul style="list-style-type: none"> • Humanos • Materiales • Financieros

Tabla 2. Factores de Éxito a considerar en el Control de Gestión

11.6 Fines del control de gestión

Durante la implementación de los nuevos procedimientos será muy importante considerar los siguientes puntos con todo el personal:

11.6.1 Informar: es necesario transmitir y comunicar la información para la toma de decisiones e identificar los factores claves de la organización para así determinar cual es la información clave. El funcionario debe seleccionarla, obtenerla y transmitirla a través de los canales formales de comunicación de la estructura de la organización (E mail, comunicados, etc.)

11.6.2 Coordinar: Encaminar las actividades a realizar eficazmente a la obtención de los objetivos.

11.6.3 Evaluar: La consecución de las metas u objetivos se logrará gracias a las personas y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.

11.6.4 Motivar: El impulso y la ayuda es de mucha importancia para alcanzar las metas, por lo cual el Director y Gerentes de todas las áreas deberán tener el compromiso de ejecutar las actividades en base a la descripción de actividades dentro de los procedimientos. Con el fin de ser un ejemplo a seguir de los objetivos que se deben alcanzar dentro de la corporación, con la finalidad de invitar y motivar al personal a involucrarse en el cambio deseado.

11.7 El control organizacional desde el punto de vista humano

Durante el proceso de cambio en la implementación de los procedimientos y con el objetivo de incrementar la eficiencia corporativa, hay que recordar algunos principios de la organización que establecen normalizaciones o especificaciones de lo que debe o no hacer o ejercer una persona.

Institucionalmente es preferible referir el potencial humano como principal materia prima de la empresa; a través del principio de especialización y el principio de paridad autoridad-responsabilidad se delegan y especifican las funciones básicas a cumplir por este elemento de la organización (la persona).

12. Experiencias y Observaciones

Durante el proyecto se observó que gran parte de la solución se encuentra en el cumplimiento de puntos como planear de forma adecuada los viajes, utilizar de forma correcta a la agencia o compañía de viajes asignada, respetar los tiempos de aprobación y comprobación de cuentas.

- Analizando estos puntos nos damos cuenta que la mayor parte de los costos tan elevados en la emisión de los boletos de avión son derivados a programación de viajes de forma urgente, y solicitados a diversas compañías de viajes. No existe control sobre éstas actividades.
- Es una gran responsabilidad y realmente un reto para el área de Controles implementar de forma adecuada estos nuevos procedimientos para obtener resultados reales y medibles apegados a las políticas y procedimientos establecidos.

Anexo 1. Entregables

Entregable 1. Justificación para el Desarrollo del Proyecto

1.1 El tiempo de estudio es el tercer trimestre del año 2008-06-20

Es muy importante que el área de Controles sea reconocida como un área que aporta valor a todos los departamentos en el desarrollo e implementación de procedimientos como una herramienta para incrementar la eficiencia corporativa tanto de forma administrativa como económica

Ésta división deberá verificar y garantizar la calidad de las aplicaciones desarrolladas para la compañía con procedimientos entendibles y dinámicos, así como ser capaz de identificar los cambios internos y externos del medio con el fin de poder modificar de forma continua los procedimientos.

1.2 Herramientas

Utilizaremos los procedimientos, diagramas de flujo, formatos y políticas como herramientas de solución al problema que nos permitirán incrementar la eficiencia de forma Administrativa y Económica.

1.2.1 Beneficios de las Herramientas. Los beneficios que se esperan de las herramientas no son muy distintos a los que se esperan otras herramientas. Como comprenden:

- Mejora de productividad
- Proyectos más rápidos
- Más altos niveles de calidad

- Eliminación de trabajo aburrido y, por consiguiente, concentración en un trabajo que agrega valor.

Es muy importante utilizar alguna técnica de control para que nuestro proyecto tenga éxito, en caso contrario perderíamos el histórico de resultados, gráficos, tendencias y no se tendría conocimiento de los cambios a realizar a los procedimientos.

1.2.2 Técnicas de Control Recomendadas. Entre las diferentes técnicas de control se pueden mencionar las siguientes:

- Contabilidad
- Auditoria
- Presupuestos
- Reportes, informes
- Formas
- Archivos (memorias de expedientes)
- Computarizados
- Mecanizados
- Gráficas y diagramas
- Proceso, procedimientos, Gantt, etc.
- Procedimiento hombre maquina, mano izquierda, mano derecha.
- Estudio de métodos, tiempos y movimientos, etc.
- Métodos cuantitativos
- Redes
- Modelos matemáticos
- Investigación de operaciones
- Estadística
- Cálculos probabilísticas

Es muy importante que se ejecute correctamente la administración por objetivos la cual deberá ser aplicada a los jefes o administradores de

todos los niveles. Consiste realmente en un medio para medir su verdadera aportación.

1.2.3 Sistema General Recomendado en la Implementación.

• Descripción general del sistema recomendado para una correcta implementación:

1. El requisito básico es que exista un pleno apoyo de la dirección o gerencia general.
2. Ordinariamente deben ser continuo por años.
3. Se requiere como primer paso identificar las metas generales de la empresa en los términos más exactos que sea posible. Es necesario convertir los objetivos en estándares.
4. Lo anterior implica hacer revisiones y ajustes en los planes generales, y sobre todo en la organización de la empresa.
5. Debe pedirse a cada Gerente interior, que fije sus propios estándares u objetivos.
6. El jefe superior deberá ensayar la fijación de los estándares o metas, debidamente cuantificados, en cada uno de los campos que lo están haciendo también sus subordinados.
7. Debe discutirse en cada uno de éstos.
8. Cuando ambos jefes, superior o inferior coinciden en los estándares, no habrá problemas. De lo contrario deberá estudiar el caso y tratar de
9. Ponerse de acuerdo y fijar cada uno mejor sus metas o reorganizar las existentes.
10. Las decisiones adoptadas en estas juntas entre el jefe superior y sus jefes subordinados inmediatos, pueden crear la necesidad de modificar o ajustar los objetivos generales, lo que en realidad constituye una línea de retroalimentación.
11. Durante el desarrollo de los programas en el año, debe revisarse cada determinado tiempo lo que se ha podido obtener en los estándares

prefijados y lo que se ha logrado. Deben pedirse y analizarse las razones por las que no se pudo obtener lo señalado.

12. Con los resultados de la revisión parcial antes mencionada, podrá ocurrir que algunas metas esperadas deban reducirse, o hasta desecharse, o bien, que se puedan aumentar otras o ampliarlas.

13. Finalmente la revisión permitirá preparar los nuevos estándares para el siguiente período.

1.3 Oportunidades

Accesibilidad para la mejora continua y alineación a los objetivos de la compañía.

Se puede desarrollar una herramienta en intranet para registrar los gastos mensuales de boletos de avión con la finalidad de obtener los registros de forma inmediata, respecto a los usuarios, proveedor de boletos utilizado, fechas planeadas de viaje, autorizados de viajes, control contable y administrativo de los gastos, etc..

1.4 Riesgos

Si las herramientas a implementar no son utilizadas, el proyecto fallaría, se perdería nuevamente el control administrativo y económico de la corporación.

Si no se desarrolla un sistema computarizado interno existirían riesgos como el impedimento de registros históricos que permitirían tener estadísticas del comportamiento de los gastos, perdiendo así cualquier beneficio económico-administrativo.

1.5 Asignación de Presupuesto

Actualmente no existe dentro del área de controles un presupuesto asignado para la inversión de publicidad interna, visual, por lo cual será necesario inicialmente utilizar medios actuales como e mail, información

encascada por parte de la Dirección General y Gerencias que permitan invitar, conocer y utilizar los procedimientos y formatos adecuados para la ejecución de gastos.

Una vez aprobado un presupuesto se iniciará con publicidad interna en diferentes áreas, folletos y/o la impresión en carteles con los diagramas de flujo y /o puntos mas relevantes a considerar en los gastos

Anexo 2. Política y Procedimiento de Gastos de Viaje

Compañía S.A. DE C. V.

Manual de Procedimiento

No DE PROCEDIMIENTO: MP-001

FECHA DE EMISION: Junio 2008

REV. No. FECHA:

PAGINA: DE:

TITULO DEL PROCEDIMIENTO:

GASTOS DE VIAJE

DEPARTAMENTO RESPONSABLE: Departamento de Métodos y Sistemas de Control

1. OBJETIVO:

1.1. Establecer la política y el método para aprobar, reportar y rembolsar gastos en que hayan incurrido los empleados al hacer viajes de negocios nacionales e internacionales por cuenta y orden de la compañía.

1.2. Establecer la responsabilidad del personal encargado de autorizar los viajes y de aprobar el reembolso de los gastos que sean necesarios para la debida gestión de los negocios de la compañía.

1.3. Asegurar que los gastos incurridos por cada empleado cumplan con las políticas establecidas por la compañía, así como las disposiciones fiscales relativas.

1.4. Establecer el proceso para rembolsar a los empleados los gastos que sean razonables y erogados por concepto de viajes al servicio de la Compañía.

2. ALCANCE:

2.1. Este procedimiento será aplicable en todos sus conceptos a todas las empresas y áreas de la empresa con excepción del personal de obra o proyecto a los cuales aplica la política de viáticos; su vigencia es establecida en el apartado de elaboración y aprobación por el área responsable, así como de las revisiones y complementos que este procedimiento requiera en lo futuro.

3. ANTECEDENTES:

3.1. Este procedimiento fue elaborado tomando como base y referencia la política de gastos de viaje de personal que la compañía estableció.

4. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO:

4.1. Método para Aprobar, Reportar y Re embolsar Gastos de Viaje.

4.1.1. Definiciones

4.1.1.1. Aprobación: Todos los gastos de viaje deberán estar considerados dentro del presupuesto de gastos del área o proyecto correspondiente Se deberá anotar en forma clara y concisa el motivo del viaje. Los viajes que se requieran realizar dentro y fuera del país deben responder a las necesidades de negocios de la empresa y restringirse al mínimo indispensable, estos sólo deben efectuarse cuando el asunto a tratar no pueda ser resuelto por otros medios.

4.1.1.2. Solicitud de Viaje: Es el documento aprobatorio para realizar un viaje de negocios en el cual se tiene que incluir el plan de trabajo. (Material de Referencia 6.1)

4.1.1.3. Comprobación de Gastos de Viaje: Es el documento comprobatorio de todos los gastos efectuados en el viaje de negocios.

4.1.2. Métodos para Reportar y Re embolsar

4.1.2.1. Sólo podrán ser aceptados y reembolsados los gastos de viaje contemplados en esta política con sus comprobantes originales y éstos deben reunir los requisitos detallados en el Material de Referencia 6.2

4.1.2.2. Los comprobantes de gastos de viaje deben solicitarse a nombre de la empresa que cubrirá el gasto, y posteriormente su cargo se hará al centro de costos correspondiente.

4.1.2.3. Los gastos de viaje y su comprobación deben realizarse en forma individual; en aquellos gastos de hospedaje, transporte y eventos en los que participen varias personas de la compañía, estos deben ser realizados y comprobados por la persona de mayor jerarquía.

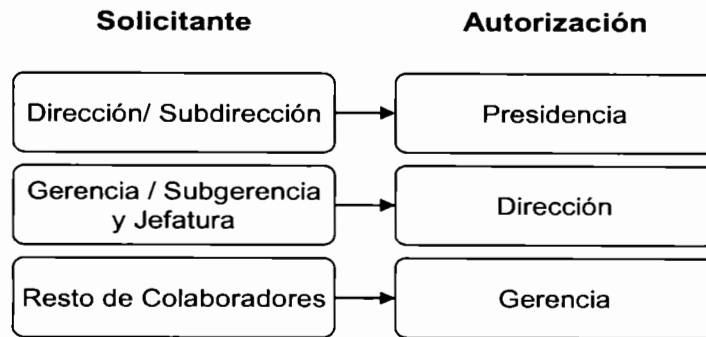
4.1.2.4. La comprobación de gastos de viaje debe realizarse dentro de los 5 días hábiles posteriores a la fecha de llegada del viaje.

4.1.2.5. Cuando el gasto se realice a un tipo de moneda distinto a la que le fue entregada, la comprobación deberá hacerse al tipo de cambio del día en que se efectuó el gasto.

4.2. Aprobaciones

4.2.1. Los esfuerzos del personal designado para aprobar viajes deberán estar encaminados a asegurar que los viajes sean estrictamente necesarios, hayan sido presupuestados, limitados en cantidad de viajeros y frecuencia de acuerdo a las necesidades y fines de negocios.

4.2.2. El Flujo de Autorización es el siguiente



4.3. Agencias de Viajes

4.3.1. Es necesario que todos los boletos de avión sean tramitados en las siguientes agencias, Turismo Le Monde y Carlson Wagonlit Travel.

4.3.2 Es responsabilidad de la Agencia la reservación tanto de viajes nacionales como internacionales, proporcionar los servicios de reservaciones de boletos de avión, hospedaje y renta de automóviles según sea el caso, con las tarifa más bajas del mercado y con un servicio eficaz que satisfaga los requerimientos los empleados.

4.4. Política de Viaje

4.4.1. Transportación

4.4.1.2. Todos los boletos de avión deben ser de clase económica, tratando siempre de conseguir la tarifa de menor costo, por lo que es necesario tratar de reservar por lo menos con una semana de anticipación, esto con el fin de obtener un porcentaje de ahorro en el costo del viaje.

4.4.1.3. La persona que realice el viaje, debe conservar el original del boleto de avión u otro transporte que haya utilizado, con el fin de comprobar el gasto.

4.4.1.4 En el caso de que el viaje se realice por vía terrestre, se recomienda el uso de autobuses de primera clase por la seguridad, tranquilidad y mejor aprovechamiento del tiempo del solicitante.

4.4.1.5 Cuando se utilice automóvil particular para realizar el viaje, será reembolsado al dueño los gastos correspondientes al pago de las cuotas de peaje en casetas, así como la cantidad correspondiente al formato FOR-CON-020 Pago de Kilometraje por el Uso y Desgaste de Vehículos Particulares. (Material de Referencia 6.3)

4.4.1.6 Excepcionalmente el personal de las áreas o empresas de la compañía podrá rentar un automóvil durante su viaje, siempre y cuando sea indispensable para la realización de sus actividades durante éste, o implique la opción de menor.

4.4.2. Hospedaje

4.4.2.1. Se deben seleccionar hoteles localizados cerca del lugar donde se va a estar la mayor parte del tiempo, con el fin de minimizar los gastos de transportación. Sólo aplica para viajes de personal de oficina central a las plazas o viceversa, no para personal que está temporalmente en los proyectos.

4.4.2.2. El tiempo de estancia en los hoteles no debe ser mayor a 5 días, de requerirse mayor tiempo de estancia éste debe ser autorizado por el Director del área.

4.4.2.3 Cuando viajen dos o más personas deben hospedarse en cuartos dobles a fin de abatir costos. En nivel Dirección podrán optar por cuartos sencillos toda vez que lo consideren necesario.

4.4.2.4 La(s) persona(s) que realiza(n) el viaje deberá(n) ajustarse al tipo de hotel autorizado por su Jefe inmediato, de acuerdo a la siguiente tabla de clasificación.

CONCEPTO	TARIFAS NACIONALES	TARIFAS INTERNACIONALES
Hospedaje por Persona	3,850 Pesos Diarios	3,850 Pesos Diarios

4.4.2.5 De así convenir a los costos del viaje; se deberá analizar la opción de Hospedarse en Hoteles con tarifas convenidas entre la empresa y Grupo Hotelero, considerando como máximo gasto de hospedaje dichas tarifas, siempre y cuando no se contrapongan con lo establecido en la anterior tabla de clasificación.

4.4.3. Uso de Taxi

4.4.3.1. Toda vez que sea posible, se utilizarán los servicios de taxis colectivos principalmente en transportación aeropuerto-hotel y viceversa.

4.4.3.2. Se podrán utilizar los servicios de taxis optimizando su uso y costo en función de otras alternativas de transporte.

4.4.3.3. El empleado siempre deberá utilizar los servicios de TAXI en aeropuerto y presentar los recibos correspondientes.

4.4.4. Alimentación

4.4.4.1. Los gastos máximos de alimentación diaria en viajes nacionales e internacionales son los descritos en la siguiente tabla de clasificación (incluyendo IVA y propinas):

CONCEPTO	TARIFAS NACIONALES	TARIFAS INTERNACIONALES
Alimentación por Persona	750 Pesos Diarios	1,500 Pesos Diarios

4.4.5. Tipo de Cambio

4.4.5.1. Cuando el gasto se realice a un tipo de moneda distinto a la que le fue entregada, la comprobación deberá hacerse al tipo de cambio del día en que se efectuó el gasto.

4.4.6. Otros Gastos

4.4.6.1. Deberá evitarse en lo posible las llamadas desde los hoteles a fin de aminorar costos, y/o utilizar en sustitución las tarjetas telefónicas.

4.4.6.2. Cuando el viajero requiera realizar llamadas personales de larga distancia desde su hotel, no deberán excederse de 6 minutos de duración por cada dos días.

4.4.6.3. Para viajes de hasta un día se sugiere el uso de automóvil particular para traslado al aeropuerto de la CD. De México y que este sea resguardado en el estacionamiento del mismo.

4.4.6.4. Todos los gastos personales tales como: Peluquería, Cigarros, Películas, Medicamentos,

cargos por Servibar o Frigobar, Bebidas Alcohólicas, etc. no serán reembolsados por la empresa

4.4.5.5. En el caso de existir el compromiso de invitar a comer a una persona, podrá excederse del límite establecido para ser cubierto el gasto, siempre y cuando se justifique la necesidad de la invitación y el monto sea razonable

4.4.6.6. Los cargos por concepto de bebidas alcohólicas en cuentas individuales no son reembolsables

4.4.6.7. Los gastos de lavandería y tintorería se autorizaran para viajes superiores a 7 días y cuando estos sean indispensables y razonables.

4.5. REEMBOLSO

4.5.1 Para solicitar el reembolso es necesario hacer uso del formato de Reporte de Gastos de Viaje (material de Referencia 6.4),

4.5.2 Los documentos deben de ser entregados en original con los requisitos marcados en el punto 4.1.2.1

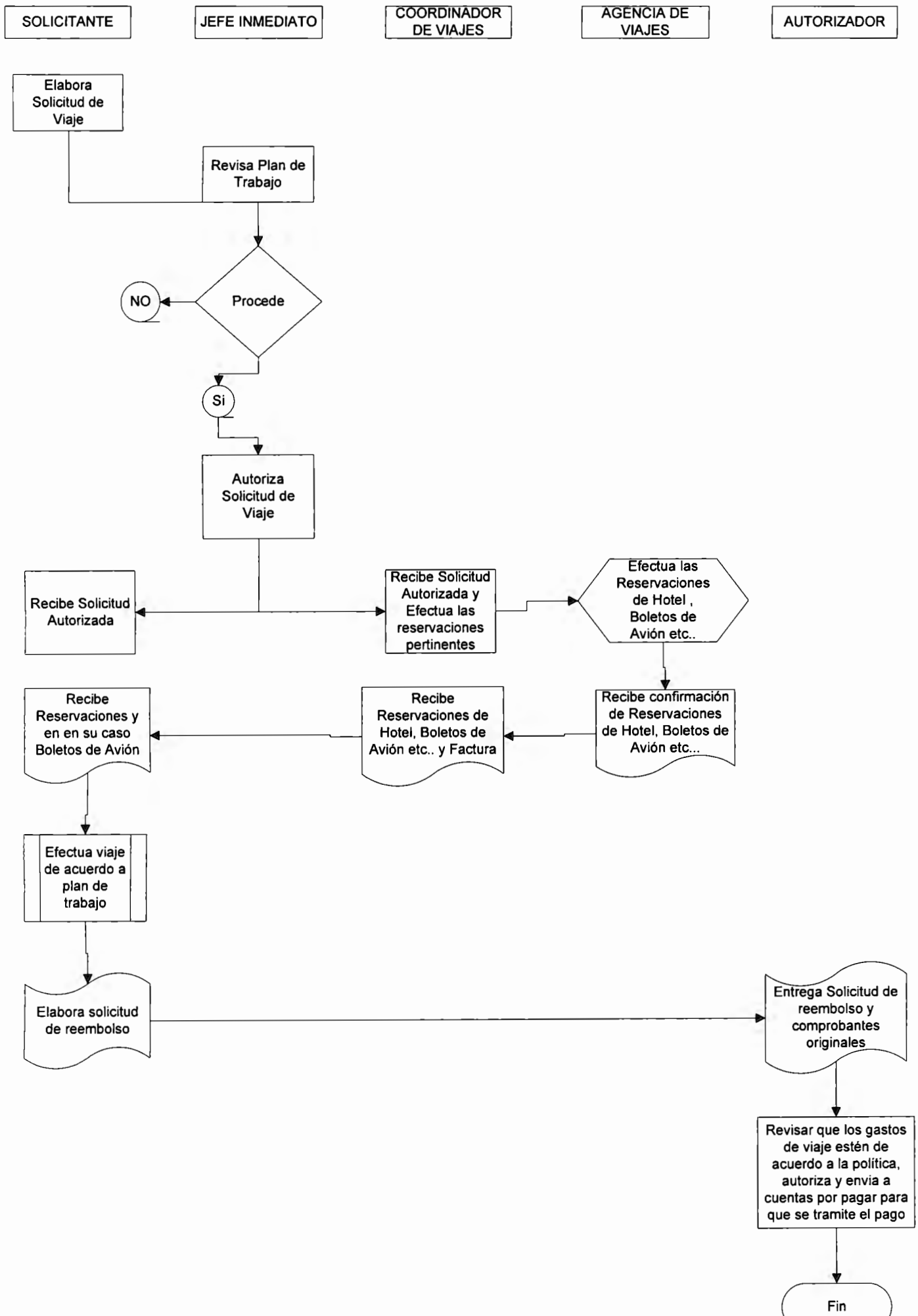
4.5.3 El reembolso será efectuado en la cuenta bancaria que especifique el viajero en el Formato de Reporte de Gastos de Viaje

4.5.4 Los reembolsos se harán los días 15 y 30 de cada mes en caso de ser día inhábil, se recorrerá al siguiente día hábil.

2.1 Descripción del Procedimiento

No.	Unidad Administrativa / Responsable	Actividad
		Inicio
1	Solicitante	Elabora la solicitud de viaje (Material de referencia 6.1), y la entrega a su jefe inmediato solicitando autorización para viajar.
2	Jefe Inmediato	Revisa que los gastos estén considerados en el presupuesto, autoriza la solicitud de viaje, el plan de trabajo y define el medio de transporte a utilizar
		Si los gastos no están considerados en el presupuesto o no hay justificación para realizar el mismo el proceso llega a su Fin
3	Solicitante	Entrega la solicitud de viaje autorizada, al responsable del área para que realice las reservaciones de hotel, transporte etc...
4	Coordinador de Viajes	Efectúa las reservaciones pertinentes de acuerdo a la política de gastos de viaje de la empresa, respetando los límites autorizados de acuerdo al nivel del solicitante.
5	Agencia de Viajes	Efectuará las reservaciones de hotel y boletos de avión seleccionando la mejor opción (siempre se deberá de elegir la cotización más baja), de acuerdo a los días, horarios y destinos solicitados. Una vez que recibe la confirmación de las reservaciones de hotel y los boletos de avión los entrega al coordinador de viajes del área
6	Coordinador de Viajes	Recibe reservaciones de hotel y boletos de avión con su respectiva factura para tramitar su pago de acuerdo al procedimiento de cuentas por pagar Entrega las reservaciones y boletos al solicitante
7	Solicitante	Efectúa el viaje de acuerdo al plan de trabajo autorizado y recaba los comprobantes respectivos que reúnan los requisitos fiscales para cada uno de los gastos realizados

8	Solicitante	Si el medio de transporte utilizado fue el vehículo particular, elabora el Formato de pago por kilometraje por el uso y desgaste de vehículos particulares (este formato debe de ser integrado cuando se entregue el formato de gastos de viaje)
9	Solicitante	Efectúa el llenado del formato de gastos de viaje y entrega el mismo con los respectivos comprobantes originales al personal facultado para autorizar
10	Personal Facultado para Autorizar	Se encargara de revisar que todos los gastos reportados en el formato de gastos de viaje estén de acuerdo a la política de gastos de viaje de Marinos, así como de asegurarse de que los comprobantes tengan los requisitos fiscales solicitados. Eliminara del pago todos aquellos gastos que no estén considerados dentro de la política autorizada. Una vez que este de acuerdo con los gastos incluidos en el formato pondrá su nombre y firma autorizando el pago de los gastos relacionados. Entregara el formato de gastos de viaje para su pago al departamento de cuentas por pagar
11	Cuentas por Pagar	Efectuará el trámite correspondiente para que los gastos de viaje autorizados, sean depositados en tiempo y forma a la cuenta que indica el interesado en el formato de gastos de viaje.
		Fin



Anexo 3. Procedimiento para Gastos de Boleto de Avión.

Compañía S.A. DE C. V.

Manual de Procedimiento

No DE PROCEDIMIENTO: MP-001

FECHA DE EMISION: Junio 2008

REV. No. FECHA:

PAGINA: DE:

TITULO DEL PROCEDIMIENTO:

BOLETOS DE AVION

DEPARTAMENTO RESPONSABLE: Departamento de Métodos y Sistemas de Control

1. OBJETIVO:

1.1. Establecer la política y el método para la reservación, de boletos de avión.

2. ALCANCE:

2.1. Este procedimiento será aplicable en todos sus conceptos a todas las empresas y áreas de la compañía, su vigencia es establecida en el apartado de elaboración y aprobación por el área responsable, así como de las revisiones y complementos que este procedimiento requiera en lo futuro.

3. ANTECEDENTES:

3.1. Este procedimiento fue elaborado tomando como base y referencia la política de reservación de boletos de avión.

4. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO:

4.1. Reservación de Boletos de Avión.

4.1.1. Definiciones

4.1.1.1. Solicitud de Viaje: Es el documento aprobatorio para realizar un viaje de negocios en el cual se tiene que incluir el plan de trabajo.

4.1.1.2. Reservaciones: La agencia de viajes será la única autorizada para efectuar las reservaciones de viajes aéreos de acuerdo a los límites establecidos por la compañía.

4.1.2. Métodos de Reservación

4.1.2.1. Todos los boletos de avión deberán ser reservados y comprados a través de la Agencia de Viajes en convenio con la compañía

4.1.2.2. Siempre que sea práctico deberán obtenerse boletos en viaje redondo

4.1.2.3. Es responsabilidad de los empleados notificar a las líneas aéreas la cancelación de los boletos a si como su trámite de reembolso

4.1.2.4. Los cargos por boleto de avión no debe de exceder la tarifa por transportación individual

4.2. Agencias de Viajes

4.2.1 Es responsabilidad de la Agencia la reservación tanto de viajes nacionales como internacionales, proporcionar los servicios de

reservaciones de boletos de avión con las tarifa más bajas del mercado y con un servicio eficaz que satisfaga los requerimientos los empleados.

4.2.2 Es responsabilidad de las Agencias hacer reservaciones en, líneas aéreas en convenio y aprobadas por la compañía, buscando siempre la cercanía a las áreas de trabajo, estas son:

4.2.2.1. Líneas Aéreas:

- a) Aeroméxico
- b) Mexicana
- c) Interjet
- d) American Airlines
- e) Continental
- f) Northwest (se podrá utilizar está línea aérea cuando la diferencia no sea mayor a \$50 USD en comparación de las líneas aéreas aprobadas)

4.2.3. Las Agencias de Viajes solo podrán emitir boletos en clase ejecutiva en el caso de que el vuelo tenga una duración mayor a las 8 horas de vuelo sin escala.

4.2.4. La Agencia de Viajes notificara al empleado sobre sus opciones de vuelo y hospedaje, para confirmar con el, la opción que mas convenga al empleado

4.2.5. Todos los empleados deberán utilizar boletos electrónicos, en caso de requerir un boleto normal en papel, tendrán que enviar a su Director de área, un comunicado vía mail indicando el motivo por el cual no está utilizan el boleto electrónico, esto ultimo es porque todos los boletos emitido en papel tiene un costo adicional.

4.2.6. La tramitación de reembolsos por boletos cancelados emitidos por la agencia será responsabilidad del empleado auxiliado por la Agencia de Viajes.

4.2.7. Será responsable de imprimir la factura con los requisitos fiscales señalados en el material de referencia 5.1 y de entregar la misma al coordinador de viajes.

4.3. Coordinador de Viajes

4.3.1 Recibe solicitud de viaje autorizada, la cual trae especificadas las fechas de viaje que necesita cada viajero.

4.3.2 Proporcionara los datos del destino y fechas de viaje así como los datos pertinentes del solicitante para que la agencia de viajes pueda efectuar las reservaciones pertinentes y comunicarle las opciones de salidas y llegadas nacionales e internacionales que más le convengan.

4.3.3 Una vez que queden listas las reservaciones recibirá los boletos de avión electrónico o en papel según sea el caso junto con el itinerario del viaje, y lo entregara al solicitante.

4.3.3 Será encargado de recibir la factura original para su posterior envío al departamento de cuentas por pagar.

4.4. REEMBOLSO

4.4.1 Para solicitar el reembolso es necesario hacer uso del formato de Reporte de Gastos de Viaje (material de Referencia 5.1),

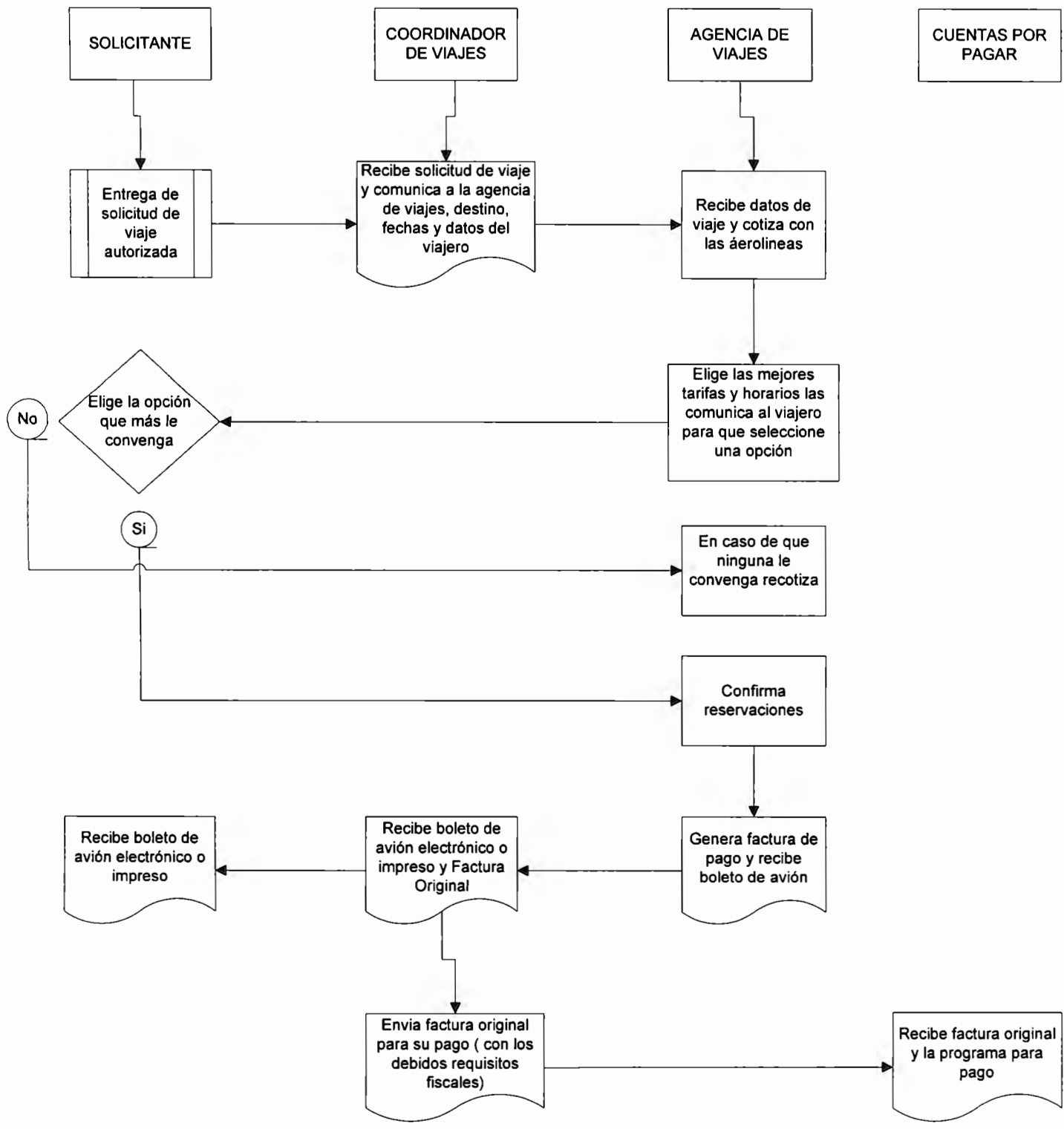
4.4.2 Los documentos deben de ser entregados en original con los requisitos marcados en el punto (material de Referencia 5.2)

4.4.3 El reembolso será efectuado en la cuenta bancaria que especifique el viajero en el Formato de Reporte de Gastos de Viaje

4.4.4 Los reembolsos se harán los días 15 y 30 de cada mes en caso de ser día inhábil, se recorrerá al siguiente día hábil.

ELABORACION Y APROBACION:

NOMBRE/ELABORACIÓN	AREA	FIRMA
		oK
		oK



4.3 Requisitos de Comprobantes

CODIGO FISCAL DE LA FEDERACIÓN ART. 29 Y 29-A (RESUMEN)

Artículo 29.- Cuando las leyes fiscales establezcan la obligación de expedir comprobantes por las actividades que se realicen, dichos comprobantes deberán reunir los requisitos que señala el Art. 29-A de este Código. Las personas que adquieran bienes o usen servicios deberán solicitar el comprobante respectivo.

Para poder deducir o acreditar fiscalmente con base en los comprobantes a que se refiere el párrafo anterior, quien lo utilice deberá cerciorarse de que el nombre, denominación o razón social y clave del registro federal de contribuyentes de quien aparece en los mismos son los correctos, así como ratificar que el comprobantes contiene los datos previstos en el Art. 29-A del Código Fiscal de la Federación.

Artículo 29-A.- Los comprobantes a que se refiere el Art. 29 del Código Fiscal de la Federación, además de los requisitos que el mismo establece, deberán reunir lo siguiente:

- Contener impreso el nombre, denominación social, domicilio fiscal y clave de registro federal de contribuyentes de quien los expida. Tratándose de contribuyentes que tengan más de un local o establecimiento, los comprobantes deberán señalar el domicilio del local o establecimiento en el que se expidan.
- Contener impreso el número de folio.
- Lugar y fecha de expedición.
- Clave del registro federal de contribuyentes de la persona a favor de quien se expida.

- Cantidad y clase de mercancías o descripción del servicio que amparen.
- Valor unitario consignado en número e importe total consignado en número o letra, así como el monto de los impuestos que en los términos de las disposiciones fiscales deban trasladarse, en su caso.
- Número y fecha del documento aduanero, así como la aduana por la cual se realizó la importación, tratándose de ventas de primera mano de mercancías de importación.
- Fecha de impresión y datos de identificación del impresor autorizado.

La vigencia para la utilización de los comprobantes debe estar señalada expresamente en los mismos.

Anexo 5. Análisis de Beneficios de Deducción de Gastos de Viaje

SITUACION ACTUAL		PROPUESTA	
2007 ACTUAL		2008 PRESUPUESTO	
Monto Gastos de Viaje 2007	\$ 948,850	Monto Gastos de Viaje 2008	\$ 1,065,794
Total de Viajes	312	Total de Viajes	368
Estimado de Viajes Nacionales	90%	Estimado de Viajes Nacionales	90%
Estimado de Viajes Internacionales	10%	Estimado de Viajes Internacionales	10%
ISR Enterado por Gastos de Viaje	\$ 265,678	ISR Enterado por Gastos de Viaje	\$ 0
Monto Deducido en el año Según Art. 32 LISR	\$0	Monto Deducido en el año Según Art. 32 LISR	\$1,065,794
Total de gastos de viaje erogado por la Compañía	\$ 1,214,528	Total de gastos de viaje erogado por la Compañía	\$0

SITUACION ACTUAL**2007 Actual**

Gastos de Viaje 2007	2,566,005
Total de Viajes	312
Estimado de Viajes Nacionales	90%
Estimado de Viajes Internacionales	10%
ISR Enterado por Gastos de Viaje	718,481
Monto Deducido en el año según Art 32 LISR	-
Total de gastos de viaje erogado por la Compañía	3,284,486

PROPUESTA**2008 Presupuesto**

Gastos de Viaje 2008 (Presupuesto)	2,853,483
Total de Viajes	368
Estimado de Viajes Nacionales	90%
Estimado de Viajes Internacionales	10%
ISR Enterado por Gastos de Viaje	-
* Monto Deducido en el año según Art 32 LISR	2,853,483
Total de gastos de viaje erogado por la Compañía	El excedente resultante

Boletos de Avion

	Monto en MXN
Gasto por concepto de Boletos de Avion	948,850
Total de Viajes	312
Total Viajes Nacionales	90%
Total Viajes Internacionales	10%
ISR Enterado por Boletos de Avion	265,678
Monto Deducido en el año según Art 32 LISR	-
Total de gastos de viaje erogado por la Compañía	1,214,528

Boletos de Avion

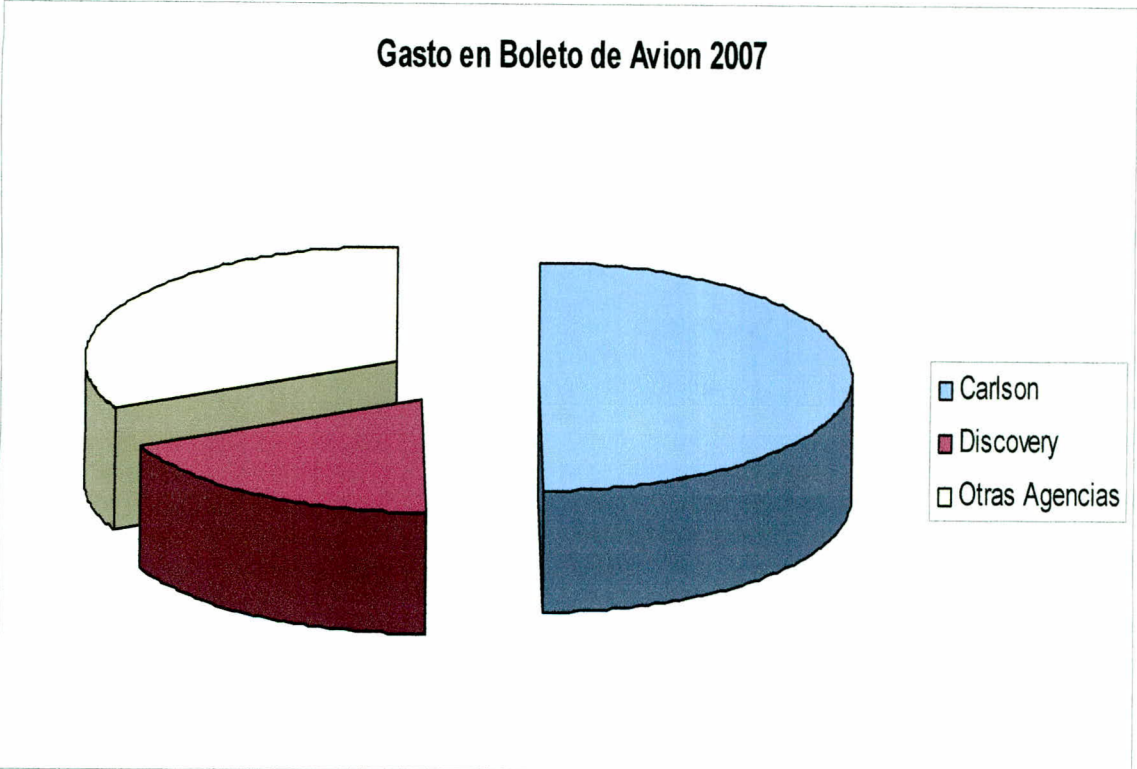
	Monto en MXN
Gasto por concepto de Boletos de Avion	1,065,794
Total de Viajes	312
Estimado de Viajes Nacionales	90%
Estimado de Viajes Internacionales	10%
ISR Enterado por Boletos de Avion	-
* Monto Deducido en el año según Art 32 LISR	1,065,794
Total de gastos de viaje erogado por la Compañía	-

* Gastos Deducibles según Art 32 LISR

<u>Concepto</u>	<u>Topes Diarios</u>
Alimentación en Territorio Nacional	750
Alimentación en el Extranjero	1,500
Renta de autos	850
Hospedaje	3,850
Boleto de Avion	No Hay limite

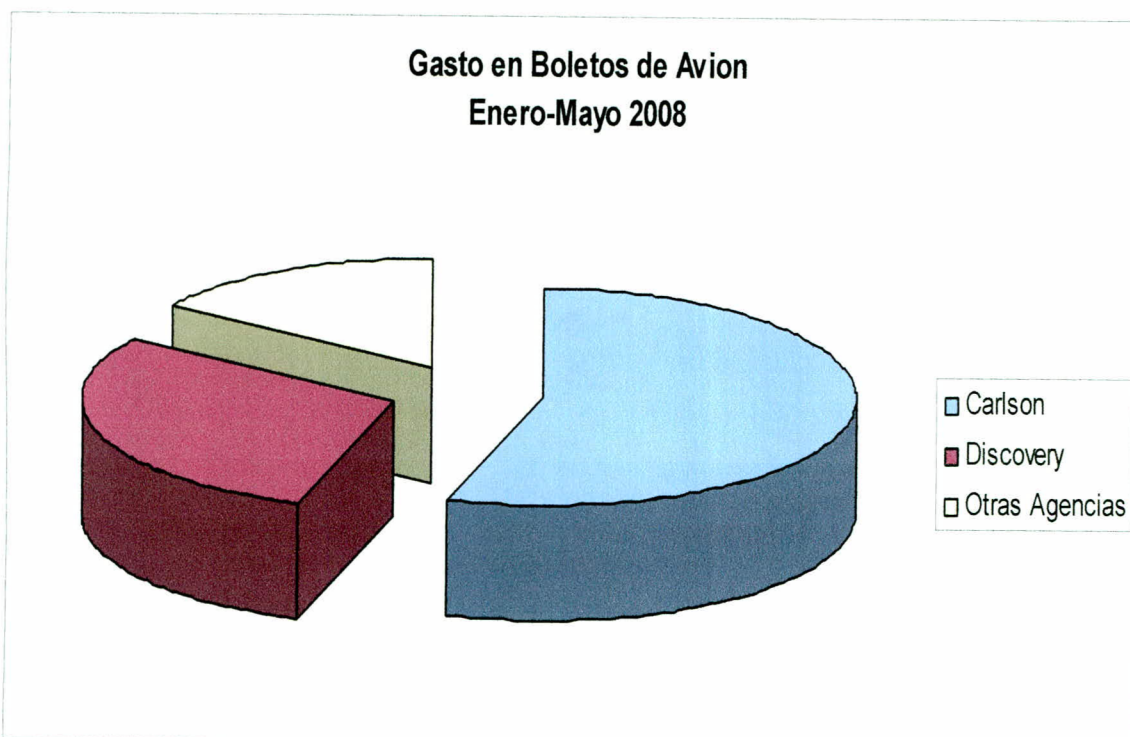
Actual 2007

		Agencia de Viajes	Monto MXN	%
Monto Gastado en 2007	948,850	Carlson	470,780.13	50%
Total de Viajes	312	Discovery	173,185.24	18%
Estimado de Viajes Nacionales	281	Otras Agencias	304,884.63	32%
Estimado de Viajes Internacionales	31	Total	948,850.00	100%



Presupuesto 2008

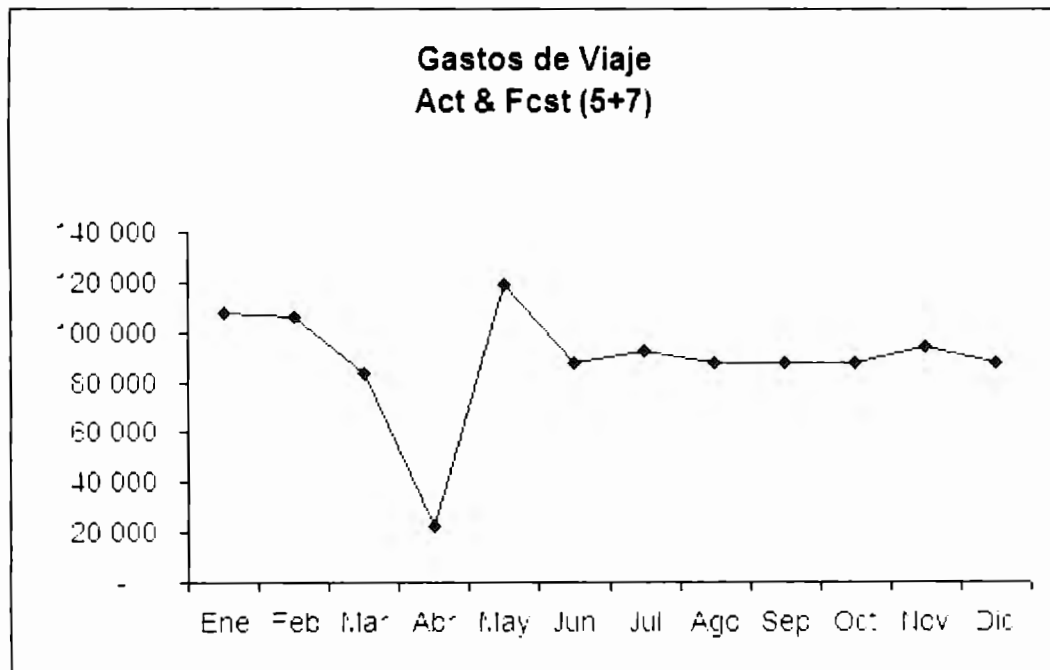
		<u>Información Act & Fcst (5+7)</u>		
		Agencia de Viajes	Monto MXN	%
Monto a Gastar en 2008	1,065,794	Carlson	242,391.52	55%
Total de Viajes	368	Discovery	129,134.52	29%
Estimado de Viajes Nacionales	331	Otras Agencias	68,156.65	16%
Estimado de Viajes Internacionales	37	Total	439,682.69	100%



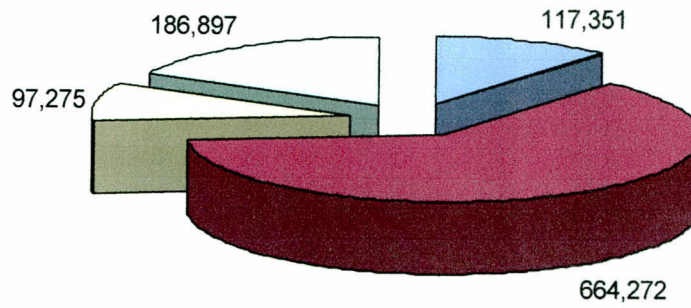
Este análisis muestra el área de oportunidad que se tiene con la implementación del procedimiento de Gastos de Viaje, ya que aproximadamente el 32% de la compra de Boletos de Avión es efectuada a última hora con tarifas más altas a las regulares y esto representa un costo extra para la compañía, además de perder los beneficios que obtiene si efectúa las reservaciones con las agencias en convenio.

Recomendamos que la compañía tenga convenio solo con una de las agencias ya que los beneficios que otorgan son en base a la facturación, entre más grande sea esta mayores serán los beneficios obtenidos.

División	Act 2007	Act Ene	Act Feb	Act Mar	Act Abr	Act May	Fcst Jun	Fcst Jul	Fcst Ago	Fcst Sep	Fcst Oct	Fcst Nov	Fcst Dic	Total
ALCEN		3,310	7,239	7,053	10,463	20,347	9,682	10,167	9,682	9,682	9,682	10,360	9,682	117,351
Constructora 05		64,791	64,442	38,431	8,937	97,437	54,808	57,548	54,808	54,808	54,808	58,645	54,808	664,272
Especialistas 18		21,086	6,203	12,841			8,026	8,427	8,026	8,026	8,026	8,588	8,026	97,275
Mconstrucciones 16		18,771	28,394	25,715	2,870	1,352	15,421	16,192	15,421	15,421	15,421	16,500	15,421	186,897
Total	947,850	107,957	106,279	84,040	22,271	119,136	87,937	92,334	87,937	87,937	87,937	94,093	87,937	1,065,794



Gastos de Viaje Por División (Pesos)



■ ALCEN ■ Constructora 05 □ Especialistas 18 □ Mconstrucciones 16

2007 / \$948,850

Acum '08 / \$ 439,000

BDGT '08 \$ 1,066,000

Gastos en Boletos de Avion (Enero - Mayo 2008)

Sum of Importe MXN			
Medio	Mes	Total	%
AGENCIA DE VIAJES	Ene	96,225.54	
	Feb	79,667.56	
	Mar	78,425.16	
	Abr	99,190.69	
	May	18,017.09	
AGENCIA DE VIAJES Total		371,526.04	84%
OTRO MEDIO	Ene	11,731.83	
	Feb	26,611.15	
	Mar	5,615.00	
	Abr	19,945.19	
	May	4,253.48	
OTRO MEDIO Total		68,156.65	16%
Grand Total		439,682.69	100%

Sum of Importe MXN					Agencias	
Medio	AGENCIA	Mes	Total	%	en Convenio	
AGENCIA DE VIAJES	CARLSON	Ene	58,355.03			
		Feb	58,034.26			
		Mar	29,264.68			
		Abr	88,952.02			
		May	7,785.53			
	CARLSON Total			242,391.52	55%	65%
	DISCOVERY	Ene	37,870.51			
		Feb	21,633.30			
		Mar	49,160.48			
		Abr	10,238.67			
May		10,231.56				
DISCOVERY Total			129,134.52	29%	35%	
AGENCIA DE VIAJES Total			371,526.04		100%	
OTRO MEDIO	OTRAS AGENCIAS	Ene	11,731.83			
		Feb	26,611.15			
		Mar	5,615.00			
		Abr	19,945.19			
		May	4,253.48			
OTRAS AGENCIAS Total			68,156.65	16%		
OTRO MEDIO Total			68,156.65			
Grand Total			439,682.69	100%		

Gastos en Boletos de Avion (Enero - Mayo 2008)

Sum of Importe MXN		
Medio	Proveedor	Total
AGENCIA DE VIAJES	CARLSON WAGONLIT MÉXICO S.A. DE C.V.	242,391.52
	VIAJES DISCOVERY S.A. DE C.V.	129,134.52
AGENCIA DE VIAJES Total		371,526.04
OTRO MEDIO	ASSAD LUGO OMAR	5,969.54
	AVILA AGUIRRE JAVIER	3,309.78
	BUENO CASALES JOSE GABRIEL	5,813.13
	DIAZ TORRES HUMBERTO	2,065.93
	DIMAS HERNANDEZ FRANCISCO PAUL	1,625.00
	DURAN CAMACHO JULIO CESAR	3,883.50
	ESTEVEZ SANDOVAL LEONARDO	1,541.65
	FORTES MENDEZ JOSE MANUEL	2,180.10
	INTERMIL, S.C.	14,471.75
	JASCHKOWITZ SCHIFTER ERIC	4,235.05
	MARISCAL TORROELLA NICOLAS	3,101.78
	PÉREZ CASTILLO MARÍA DEL ROSARIO	1,405.25
	REYES GUTIÉRREZ LAURA LUCÍA	350.00
	ROMANO RASCON Y ASOCIADOS, S.C.	5,047.05
	TORRES RABAGO RAÚL	350.00
TURISMO EX MAR SA DE CV	12,807.14	
OTRO MEDIO Total		68,156.65
Grand Total		439,682.69

Firma de política y procedimiento de Gastos de Viaje y Reservación de Boletos de Avión
 Start: 7/1/08 ID: 1
 Finish: 7/1/08 Dur: 1 day
 Res:

Constitución del equipo de trabajo para la implementación
 Start: 7/2/08 ID: 2
 Finish: 7/2/08 Dur: 1 day
 Res:

Elaboración de Plan de Trabajo General
 Start: 7/3/08 ID: 3
 Finish: 7/3/08 Dur: 1 day
 Res:

Elaboración de Plan de Trabajo Detallado incluyendo lo siguiente:
 Start: 7/4/08 ID: 4
 Finish: 7/4/08 Dur: 1 day
 Res:

Seleccionar los medios por los cuales se va a dar a conocer el nuevo procedimiento y la frecuencia
 Start: 7/8/08 ID: 7
 Finish: 7/8/08 Dur: 1 day
 Res:

Conseguir autorización de presupuesto para medios gráficos
 Start: 7/9/08 ID: 9
 Finish: 7/9/08 Dur: 1 day
 Res:

Elaboración de calendario de sesiones de entrenamiento
 Start: 7/10/08 ID: 10
 Finish: 7/10/08 Dur: 1 day
 Res:

Elaboración de información a presentar en las sesiones de entrenamiento
 Start: 7/11/08 ID: 11
 Finish: 7/15/08 Dur: 3 days
 Res:

En caso de que sean medios gráficos y folletería cotizar
 Start: 7/8/08 ID: 8
 Finish: 7/9/08 Dur: 2 days
 Res:

Reparto de Folletería con Información relevante
 Start: 7/16/08 ID: 14
 Finish: 7/22/08 Dur: 5 days
 Res:

Difusión de calendario de entrenamiento
 Start: 7/23/08 ID: 15
 Finish: 7/25/08 Dur: 3 days
 Res:

Impartición de sesiones de entrenamiento y aviso de fecha de efectividad
 Start: 7/28/08 ID: 16
 Finish: 8/6/08 Dur: 8 days
 Res:

Asegurarse de que todos los empleados tomen el entrenamiento
 Start: 8/4/08 ID: 17
 Finish: 8/6/08 Dur: 3 days
 Res:

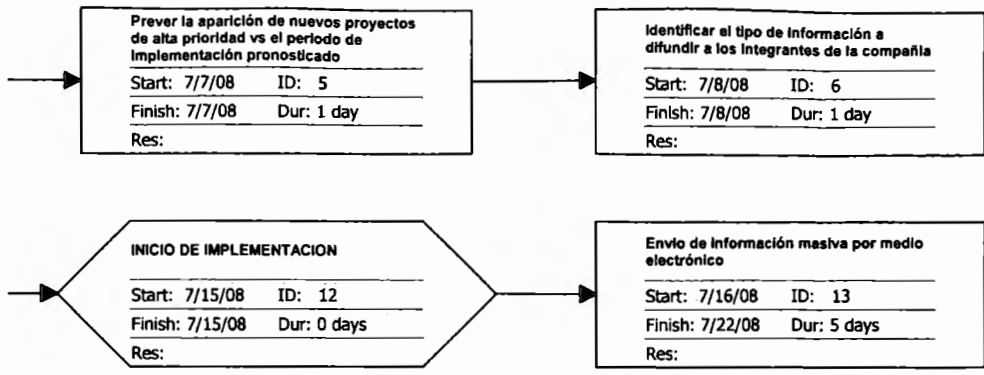
Coordinar una última sesión de entrenamiento para los empleados faltantes
 Start: 8/8/08 ID: 18
 Finish: 8/8/08 Dur: 1 day
 Res:

Poner en Intranet los formatos y procedimiento autorizados
 Start: 8/11/08 ID: 19
 Finish: 8/11/08 Dur: 1 day
 Res:

Envío de liga para consulta y uso de formatos y procedimientos via e-mail
 Start: 8/12/08 ID: 20
 Finish: 8/14/08 Dur: 3 days
 Res:

Envío de recordatorio de fecha de efectividad por medio electrónico
 Start: 8/14/08 ID: 21
 Finish: 8/14/08 Dur: 1 day
 Res:

Fecha efectiva de implementación
 Start: 8/15/08 ID: 22
 Finish: 8/15/08 Dur: 0 days
 Res:



Anexo 7. Sugerencias de Mejora

7.1 Sugerencias y Recomendaciones

- Implementar el manejo de tarjetas de crédito corporativas a Gerentes y/o Líderes de proyecto para responsabilizarlos del control y uso adecuado de los gastos de boletos de avión en sus respectivas áreas
- Desarrollar un sistema de cómputo interno en donde se puedan reportar los gastos generales y de boletos de avión, registrando si el boleto fue autorizado previamente, adquirido con el proveedor asignado, cuando se adquirió contra la fecha de salida, etc.
- Las cuentas de gastos serán reportadas dentro de un periodo específico y asignado dentro del calendario mensual de manera coordinada y con todas las áreas consideradas en base a los días de corte de la tarjeta de crédito para emitir y autorizar los reportes de Gastos.
- Crear consciencia al equipo de desarrollo sobre la importancia de llenar correctamente los formatos y proporcionar recomendaciones para su mejor manejo.
- Trabajar en conjunto con el área de Compras con el fin de incrementar el poder de negociación mediante acuerdos comerciales con clientes que pueden actuar como proveedores:
- Concentrar el volumen total de compras de boletos de avión con 1 sola compañía, para obtener mayores beneficios en precios.
- Negociar mejores tarifas y/o descuentos exclusivos con Cadenas Hoteleras y/o de servicios cuando se realicen proyectos para éstas mismas compañías, ej. Hoteles ABIS, Express, Walmart, etc.
- Imprimir reportes gráficos con los avances y/o resultados obtenidos

- Realizar juntas mensuales para evaluar los reportes de gastos emitidos y en general el funcionamiento adecuado en el proceso.
- Las decisiones adoptadas en estas juntas entre el jefe superior y sus jefes subordinados inmediatos, pueden crear la necesidad de modificar o ajustar los objetivos generales, lo que en realidad constituye una línea de retroalimentación.
- Durante el desarrollo de los programas en el año, debe revisarse cada determinado tiempo lo que se ha podido obtener en los estándares prefijados y lo que se ha logrado. Deben pedirse y analizarse las razones por las que no se pudo obtener lo señalado.
- Con los resultado de la revisión parcial antes mencionada, podrá ocurrir que algunas metas esperadas deban reducirse, o hasta desecharse, o bien, que se puedan aumentar otras o ampliarlas.
- Finalmente la revisión permitirá preparar los nuevos estándares para el siguiente período.
- Incluimos formato recomendado para usar en los folletos con el fin de que sirva de guía rápida.

POLITICA DE GASTOS DE VIAJE

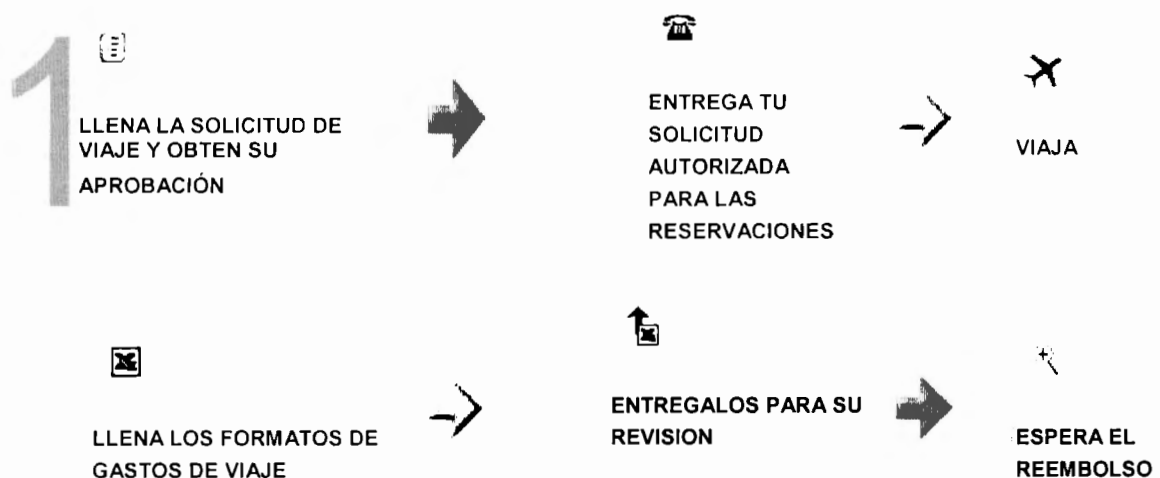


Figura 1. Figura para folleto guía de gastos de viaje

13. Conclusiones

La elaboración de este proyecto permitió que la compañía hiciera conciencia de la importancia que representa tener políticas y procedimientos debidamente documentados, con el fin de simplificar los procesos y lograr que cada uno de los miembros de la compañía cumpla con los mismos y así en un esfuerzo conjunto alcanzar los objetivos de negocio establecidos.

La principal aportación de este proyecto es el desarrollo de un formato preestablecido para la documentación de los procesos críticos que hoy en día no están redactados oficialmente en la compañía, como el proceso de manejo de la nómina, cuentas por pagar entre otros.

Las ventajas para la compañía se verán reflejadas en:

- La mejora de sus procesos de control
- Cuenta con un procedimiento estructurado que fácilmente puede ser usado para la documentación de otros procesos.
- Control de gastos y fácil visualización de áreas de oportunidad
- Detección de duplicidad de actividades

14.- Bibliografía.

Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. UNAM Manuales Administrativos: Guía para su elaboración, FCA, México.

Franklin Fincowsky Enrique Benjamín. UNAM. Organización, Empresas, Análisis Diseño y Estructura. FCS, México.

Freeman Edgard R. , Administración, Prentince-Hall Hispanoamericana S.A.

Chiavenatto Adalberto (1996). Proceso Aministrativo, Editorial Atlas, México.

Gómez Ceja, Mc (1997), Sistemas Administrativos, McGraw Hill, México

Raymond L. Manganelli, Mark M. Klein. (1995), Como Hacer Reingeniería, Grupo Editorial Norma.

Jim Stewart, Gerencia para el cambio, Fondo Editorial Legis.