

# Propuesta para mejorar controles en departamento de finanzas en empresa de autopartes del clúster centro México

Martinez Hernandez, Irma

2024

---

<https://hdl.handle.net/20.500.11777/6084>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

**Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
del 3 de abril de 1981**



**PROPUESTA PARA MEJORAR CONTROLES EN DEPARTAMENTO  
DE FINANZAS EN EMPRESA DE AUTOPARTES DEL CLÚSTER  
CENTRO MÉXICO.**

**ELABORACIÓN DE PROYECTO DE TITULACIÓN  
que para obtener el Grado de  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**presenta**

**IRMA MARTINEZ HERNANDEZ**

**Director**

**DRA. GUILLERMINA LUZ MORA BASURTO**

**San Andrés Cholula, Pue.**

**2024**

## **Resumen**

El propósito de este trabajo es proponer estrategias para mejorar los controles en los procesos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, impuestos y nóminas dentro del departamento de finanzas de una empresa dedicada a la fabricación de bolsas de aire de seguridad para vehículos, cuyo nombre se omite por razones de confidencialidad. Esta empresa, de origen extranjero con sede matriz en Europa, tiene presencia en varios lugares del mundo, incluyendo instalaciones en el clúster automotriz del centro de México, lo que le permite atender el mercado americano de manera estratégica. La investigación se apoya en enfoques colectivos relacionados con la actividad comercial e industrial para alcanzar sus objetivos. Se emplean diversas herramientas de solución de problemas, como el mapeo de procesos, el diagrama de Ishikawa y el análisis de alternativas. Además de describir el logro de los objetivos, la conclusión del trabajo aborda los desafíos identificados, proporcionando así una base para futuros estudios.

Se implementan propuestas estratégicas para mejorar la eficiencia del área de contabilidad, tales como la reestructuración del organigrama, el fortalecimiento de los objetivos, procesos y métricas de cada departamento. Esto garantiza una supervisión efectiva de los procedimientos. Además, se propone una capacitación interna para optimizar el uso del sistema SAP en áreas específicas, tanto para la gestión de inventario destinado a la venta como para la autorización de pagos, proporcionando la documentación necesaria para la elaboración de manuales de usuario. Por último, se propone establecer y documentar procedimientos, los cuales se almacenan en el sistema de gestión para su control y conservación.

Palabras clave: estrategias, controles, procesos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, impuestos, nóminas, finanzas, herramientas, solución de problemas, mapeo de procesos, diagrama de Ishikawa, análisis de alternativas.

## **Abstract**

The aim of this study is to propose strategies for enhancing controls in the finance department's accounts receivable, accounts payable, tax, and payroll processes within a company specializing in the manufacture of safety airbags for vehicles, whose name is withheld for confidentiality.

Originating from Europe, this company operates globally, including a strategic presence in the automotive hub in central Mexico to serve the American market. The research adopts collaborative approaches concerning commercial and industrial activities to achieve its objectives. Various problem-solving tools, such as process mapping, Ishikawa diagrams, and alternative analyses, are utilized. Alongside detailing goal achievements, the conclusion addresses identified challenges, providing a groundwork for future studies.

To improve the efficiency of the accounting sector, strategic initiatives are implemented, including organizational chart restructuring and the reinforcement of departmental objectives, processes, and metrics. These efforts ensure rigorous procedural oversight. Furthermore, internal training is recommended to optimize SAP system utilization in specific areas, covering inventory management for sales and payment authorization, with comprehensive documentation for user manual preparation. Finally, the establishment and documentation of procedures are proposed, stored within the management system for control and preservation.

Keywords: strategies, controls, finance, accounts receivable, accounts payable, taxes, payroll processes, problem-solving tools, process mapping, Ishikawa diagrams, alternative analyses.

## Introducción

Este estudio se centra en abordar la problemática en una empresa privada del sector automotriz, siguiendo los nuevos lineamientos de investigación de la Universidad Iberoamericana Puebla, emitidos en noviembre de 2021 (Universidad Iberoamericana Puebla, 2021). El sector automotriz juega un papel crucial en cualquier economía, impulsando la tecnología, estableciendo procesos de manufactura avanzada y fomentando el crecimiento de proveedores. En México, es un importante impulsor de la inversión extranjera directa (Bancomext, 2022) y contribuye significativamente al Producto Interno Bruto (PIB) del país (Bancomext, 2022), con la industria de autopartes desempeñando un papel fundamental, como la producción de elementos como las bolsas de aire de seguridad (INA, 2023).

La empresa objeto de estudio, denominada Empresa S.A. por temas de confidencialidad, forma parte de un grupo europeo con una vasta experiencia de más de 150 años en soluciones de energía comprimida. Desde 1995, la división automotriz de este grupo ha estado operativa, proporcionando soluciones de gas frío y fabricando bolsas de aire de seguridad (Airbags). Con presencia en seis países, la empresa ingresó al mercado mexicano en 2014, estableciéndose en el clúster automotriz del centro del país. A septiembre de 2023, contaba con 596 empleados y su departamento de finanzas estaba estructurado en siete áreas (Figura 4 y 5). Sin embargo, la falta de controles en áreas críticas como cuentas por cobrar, cuentas por pagar, impuestos y nóminas ha generado deficiencias en la comunicación y fluidez de procesos en el departamento financiero. Esta investigación surge de la necesidad de mejorar los controles en dicho departamento, lo que incide directamente en la eficiencia y eficacia de los informes financieros.

Por tanto, el objetivo general de este estudio es proponer estrategias para fortalecer los controles e interrelaciones internas y externas en el departamento de finanzas de Empresa S.A. mediante el mapeo y análisis de procesos. Los objetivos específicos son los siguientes:

- Identificar las principales carencias de controles en los procesos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, impuestos y nóminas del departamento de finanzas de Empresa S.A.
- Analizar el origen de las carencias de controles identificadas en el departamento de finanzas de Empresa S.A.

- Examinar las mejores prácticas en controles del departamento de finanzas abordados por otros autores que puedan ser pertinentes para la implementación en el departamento de finanzas de Empresa S.A.

En todo proceso de toma de decisiones, es esencial generar alternativas que presenten de manera clara la problemática y el impacto de las posibles soluciones. Por lo tanto, se llevará a cabo un análisis exhaustivo mediante herramientas para la solución de problemas en la administración: mapeo de procesos, diagrama de Ishikawa y análisis de alternativas.

El mapeo de procesos es una herramienta visual que representa gráficamente los distintos pasos o actividades que se llevan a cabo en un proceso particular dentro de una organización. Estos mapas son útiles para entender, analizar y mejorar los procesos empresariales (Huerta, 2016). El diagrama de Ishikawa, también conocido como diagrama de causa y efecto, es una herramienta utilizada para identificar y visualizar todas las posibles causas de un problema específico. Se desarrollarán diagramas específicos para cada proceso analizado, con el objetivo de identificar las raíces de los problemas y sus posibles soluciones.

## Índice de Contenidos

RESUMEN .....	2
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN .....	4
1. PRESENTACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL CASO .....	11
1.1 Contexto de la Problemática.....	11
1.2 Objetivos General y Específicos.....	20
2. SUSTENTO TEÓRICO .....	21
2.1 Proceso administrativo.....	23
2.2 Control .....	27
2.2.1 Modelos de control .....	30
2.2.2 Estándares de control .....	33
2.2.3 Filosofía cambiante del control.....	35
2.3 Control financiero.....	37
2.3.1 Control presupuestal .....	39
2.3.2 Control interno.....	42
3. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN IDENTIFICADAS.....	47
3.1. Mapeo de procesos.....	47
3.1.1. Mapeo de procesos de cuentas por cobrar .....	49

3.1.2. Mapeo de procesos de cuentas por pagar .....	54
3.1.3. Mapeo de procesos de nóminas .....	58
3.1.4. Mapeo de procesos de impuestos.....	59
3.2. Diagrama Ishikawa.....	60
3.2.1. Análisis de diagrama Ishikawa para identificar las raíces del problema en el proceso de cuentas por cobrar.....	61
3.2.2. Análisis de diagrama Ishikawa para identificar las raíces del problema en el proceso de cuentas por pagar.....	62
3.2.3. Análisis de diagrama Ishikawa para identificar las raíces del problema en el proceso de nóminas e impuestos. ....	64
3.3. Alternativas .....	66
4. PROPUESTA DE MEJORA.....	71
4.1. Cuenta por cobrar.....	71
4.2. Cuenta por pagar.....	72
4.3. Nóminas e impuestos.....	72
4.4. Propuesta integral .....	73
5. CONCLUSIONES.....	76
6. REFERENCIAS .....	81
7. ANEXOS.....	84

## Índice de Figuras

FIGURA 1	12
FIGURA 2	14
FIGURA 3	15
FIGURA 4	17
FIGURA 5	18
FIGURA 6	25
FIGURA 7	31
FIGURA 8	35
FIGURA 9	48
FIGURA 10	50
FIGURA 11	51
FIGURA 12	52
FIGURA 13	53
FIGURA 14	54
FIGURA 15	55

FIGURA 16	57
FIGURA 17	58
FIGURA 18	59
FIGURA 19	61
FIGURA 20	63
FIGURA 21	65
FIGURA 22	78

**Índice de Tablas**

TABLA 1 .....	33
TABLA 2 .....	66
TABLA 3 .....	68
TABLA 4 .....	70
TABLA 5 .....	74

## **1. Presentación y Descripción del Caso**

En el estudio de la maestría en Administración de empresas, dentro de su plan de estudio, tiene el propósito de incrementar la competitividad en las empresas, proponiendo soluciones a sus problemas mediante modelos de pensamiento estratégico y gestión, aplicables a los procesos financieros, de mercadotecnia, recursos humanos y operación (IBERO Puebla, 2023).

Debido a que la problemática se da en una industria privada del sector automotriz, la línea de investigación utilizada en este trabajo se basará en los Colectivos en función de la actividad comercial o industrial, de acuerdo con los nuevos lineamientos de investigación emitidos en noviembre 2021 por la Universidad Iberoamericana Puebla del Departamento de Negocios (Universidad Iberoamericana Puebla, 2021).

### **1.1 Contexto de la Problemática**

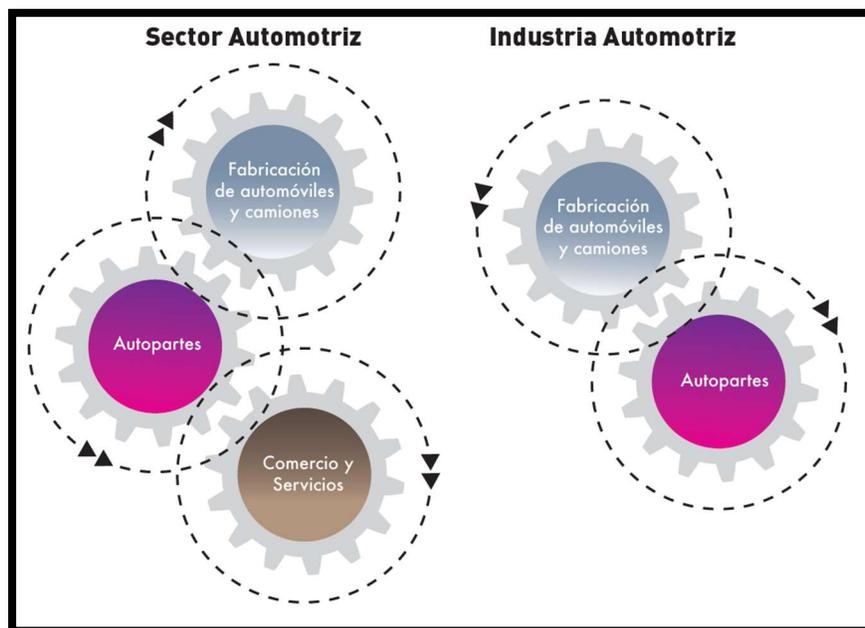
El sector automotriz desempeña un papel fundamental en cualquier economía. Por un lado, impulsa la transferencia de tecnología, establece un ecosistema de manufactura avanzada y fomenta el crecimiento de proveedores a lo largo de diversas etapas del proceso productivo. Por otro lado, sirve como plataforma para el desarrollo posterior de industrias como la aeronáutica. De hecho, muchos de los proveedores de autopartes, al obtener las certificaciones pertinentes, tienen la posibilidad de evolucionar hacia industrias de mayor valor agregado, como la aeroespacial (Bancomext, 2022).

Según un informe de Bancomext (2022), el sector automotriz destaca como uno de los principales impulsores de la inversión extranjera directa en México. Varias compañías ensambladoras han establecido sus plantas de producción a lo largo del país. Este sector abarca tanto la fabricación de automóviles como la de autopartes, lo que lo convierte en uno de los sectores

más significativos para la actividad económica en México. A continuación, se presenta un ejemplo gráfico del sector y la industria automotriz:

**Figura 1**

*Sector e industria automotriz.*



Nota: El gráfico representa los conceptos considerados en el sector automotriz como en la industria automotriz, tomado de *Dialogo con la industria automotriz 2018-2024* (p. 1) AMIA, et al, (2018).

A nivel mundial, son pocos los grupos automotrices que manejan el mercado, ya sea a través de submarcas o distintas divisiones de negocio. Destacan las empresas alemanas, americanas y japonesas que tienen presencia no sólo en su mercado local, sino a nivel global. La influencia de estas compañías es aún mayor cuando se considera la cantidad de bienes intermedios que demandan de empresas locales en los mercados donde se encuentran (Bancomext, 2022).

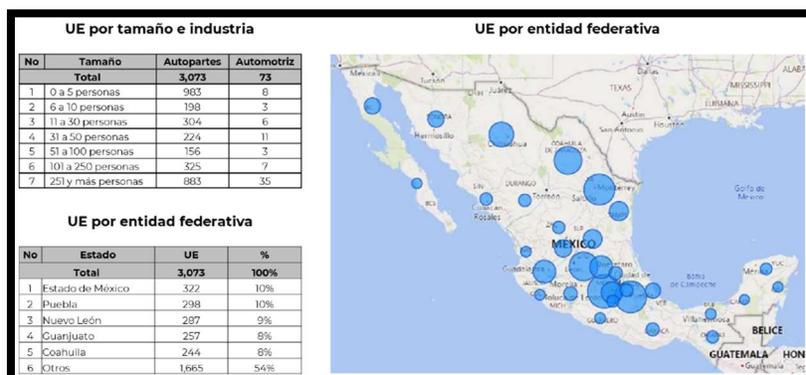
La adaptación en México de las tendencias globales de movilidad futura donde destacan el uso de energías limpias y la hiperconectividad, hace que la industria nacional este frente a la oportunidad de evolucionar de una manufactura de ensamblaje a una de alta tecnología, teniendo un impacto tanto en el consumo como en las cadenas globales de producción de automóviles y autopartes (Bancomex, 2022),

El sector automotriz, el cual incluye la producción de automóviles y autopartes, aportó el 3.57% del Producto Interno Bruto (PIB), de los cuales 1.93% corresponde a la fabricación de vehículos y el restante 1.64% a la producción de sus partes y componentes. La actividad del sector es impulsada por las 15 armadoras que se encuentran en el país entre las que destaca GM (23%), Nissan (18%), Chrysler (15%), VW (12%) y KIA (8%). Dichas empresas son tractoras en el sector pues demandan insumos de empresas locales, si bien las importaciones de autopartes todavía son elevadas, cada vez es mayor el contenido nacional en los autos ensamblados en México (Bancomext, 2022, p. 6).

En México existen 3,146 unidades económicas relacionados al sector automotriz de las cuales, el 38% corresponden a Micro (0-10 empleados), 17% son compañías Pequeñas (11-50 empleados), 16% se refieren a Medianas (50-250 empleados) y el restante 29% son unidades económicas grandes (250 o más empleados). La mayor parte de las empresas son relacionadas a autopartes y se concentran en el Bajío y Norte de México como la imagen a continuación muestra (Bancomex, 2022, p. 7).

**Figura 2**

*Unidades económicas de automotriz y autopartes 2021.*

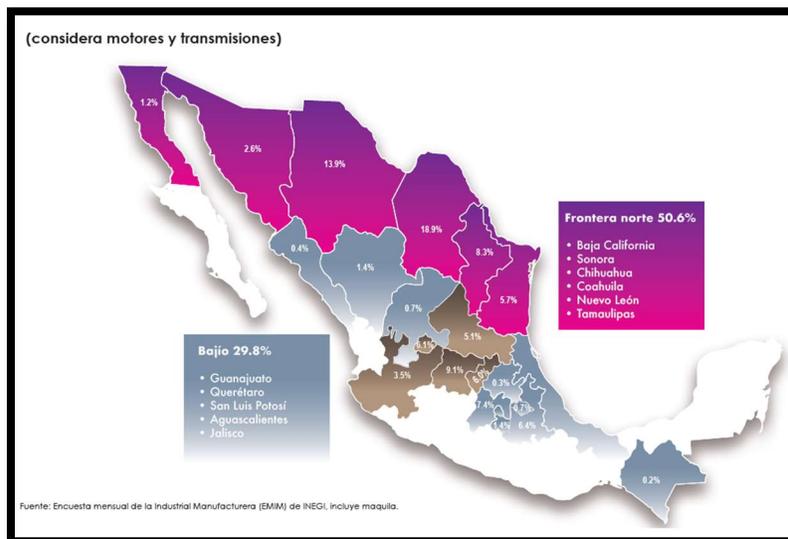


Nota: En el gráfico se puede observar las Unidades Económica (UE) por tamaño e industria, así como por entidad federativa. Tomado *Ficha automotriz 2022* (p. 7) Bancomext (2022).

México se posicionó como el cuarto fabricante de autopartes a nivel mundial, según información de la Industria Nacional de Autopartes (INA). El país facturó 94,778 millones de dólares, mientras que Alemania facturó 87,224 millones de dólares, acción que coloca a México arriba de Alemania (Cluster Industrial, 2022). Enseguida se muestra en el gráfico la producción de autopartes por entidad federativa:

### Figura 3

#### *Producción de autopartes por entidad federativa, 2017*



Nota: En el gráfico se describe la presencia de empresas productoras de autopartes a lo largo del país México. Tomado de *Diálogo con la industria automotriz 2018*. Agenda Automotriz, AMIA et. Al (2018).

Las empresas del sector de autopartes se clasifican en nivel uno, nivel dos y nivel tres (tier 1, tier 2, tier 3 respectivamente): las de nivel uno provee sistemas automotrices completos directamente al cliente y las clasificadas en nivel dos y tres son proveedores de empresas del nivel uno, con productos básicos y partes individuales (Tolamatl, Cano, Flores y Nava, 2012, como se citó en Mora, 2020).

La industria de autopartes comprende un amplio abanico de empresas y organizaciones dedicadas al diseño, el desarrollo, la fabricación y la comercialización de vehículos de motor y sus autopartes. Forma parte del sector automotriz, al fabricar y reconstruir diversas piezas y accesorios de vehículos de motor. Estas partes incluyen bolsas de aire, acondicionadores de aire, etc. (INA,

2023). El estudio de esta investigación estará enfocado en la industria de fabricación de bolsas de aire de seguridad, existen varios tipos de bolsas de aire de seguridad en la industria autopartes.

El *Insurance Institute for Highway Safety* (en lo sucesivo, IIHS, 2023) describe la diversidad de bolsas de seguridad que se han desarrollado a través del tiempo, sin embargo, a partir de los vehículos modelo 1999 ha sido requerido las bolsas de aire de seguridad frontales. El mismo instituto menciona que las bolsas de aire laterales, si bien no son obligatorias, casi todos los fabricantes las incluyen como equipo estándar; estas se encargan de proteger la cabeza y el tórax. Una bolsa de aire lateral para la protección de la cabeza es particularmente importante porque puede ser lo único entre la cabeza del ocupante y el vehículo que golpea.

En el caso de este proyecto de intervención, la empresa de estudio se tratará con confidencialidad, por lo que de ahora en adelante la referencia será: Empresa S.A. dedicada a la fabricación de bolsas de aire de seguridad laterales. Esta empresa es de origen europeo perteneciente a un grupo que nació desde 1867, este cuenta con más de 150 años de experiencia en soluciones para aplicaciones en las que se emplea energía comprimida en forma de recipientes de gas a presión.

A través de los años la innovación y desarrollo de la empresa fueron creando soluciones para diversas divisiones de negocio, siendo una de ellas la industria automotriz. Esta división se genera en 1995 proporcionando solución en autopartes principalmente en dos categorías: produciendo el gas frío (*Cool Inflator*) y utilizando esta misma solución como base para la fabricación de bolsas de aire de seguridad (*Airbags*).

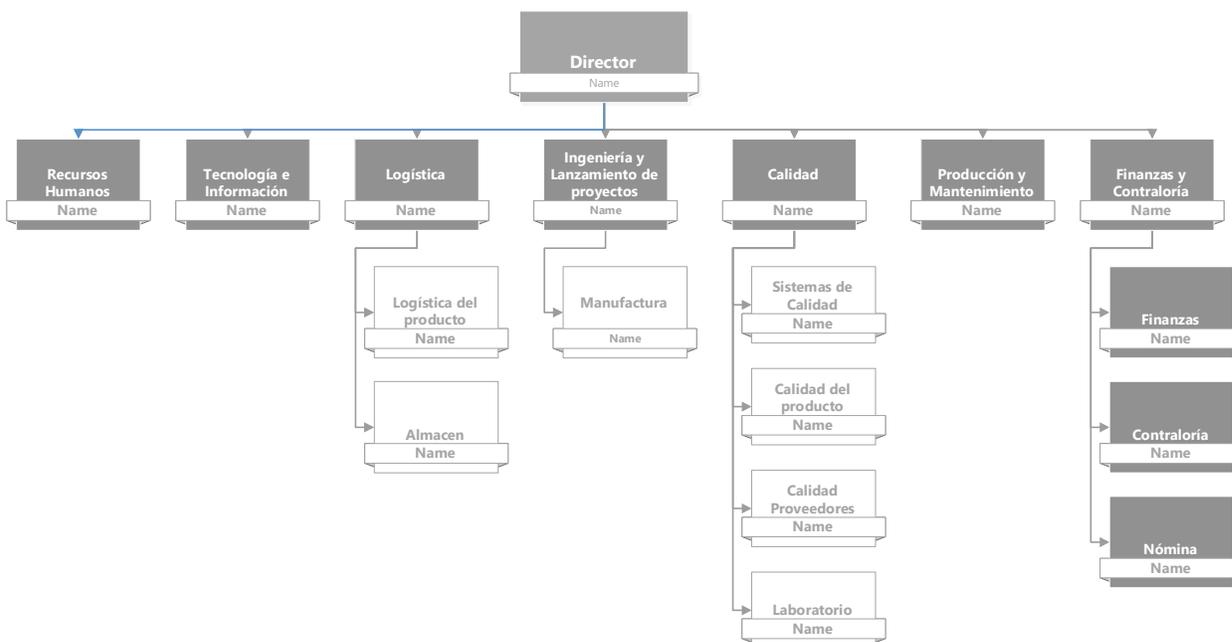
Esta división del grupo actualmente tiene presencia en seis países: Alemania, Austria, Hungría, Tailandia, China y México. Empresa S.A. llega a México en 2014 ubicándose en el clúster automotriz zona centro, empezando con 50 nuevos empleos e inversión inicial de seis millones de

euros, proyectando un crecimiento gradual para el año 2017 a 120 empleos y para el año 2020 alrededor de 600 plazas, ampliando sus instalaciones a dos naves más.

Para septiembre 2023, Empresa S.A. cuenta con un total de 596 empleados, de los cuales 524 desempeñan sus funciones de manera directa en las líneas de producción, mientras que los 72 restantes desempeñan roles indirectos dentro de los distintos departamentos de la organización. Como se puede observar en la Figura 1, la estructura organizacional, compuesta por siete departamentos, todos ellos gestionados como gerencias. Estas gerencias tienen una comunicación directa con la dirección de la planta en México, además de supervisar algunas subdivisiones.

**Figura 4**

*Estructura Organizacional de Empresa S.A.*

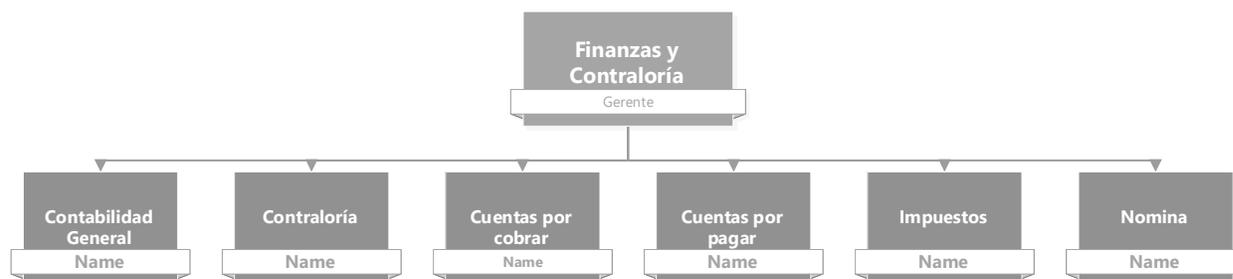


Nota: Elaboración propia basada en el organigrama de Empresa S.A.

Después de explorar la estructura interna de la empresa, este proyecto se centrará en el departamento de finanzas. La organización de este departamento se presenta en el diagrama que se muestra a continuación:

**Figura 5**

*Organigrama del departamento de finanzas.*



Nota: Elaboración propia basada en el organigrama del departamento de Finanzas de Empresa S.A.

La estructura organizativa implementada en este departamento se caracteriza por la asignación de autoridad y responsabilidad a un único líder para cada función o puesto, así como por la promoción de la especialización en cada una de estas áreas. Independientemente de que están al mismo nivel en el organigrama todas las áreas, se le ha delegado a contabilidad general la supervisión de las cuentas por pagar, cuentas por cobrar, impuestos y nóminas. Sin embargo, el organigrama no lo refleja de tal forma, lo cual ha llegado a implicar algunas deficiencias en la comunicación, fluidez en los procesos, que afectan el desempeño del departamento financiero. Estas deficiencias incluyen retrasos en los plazos de entrega, información incompleta, análisis no concluyentes y falta de seguimiento en cuestiones críticas, entre otros aspectos. En consecuencia,

en el presente análisis se enfoca en las áreas de cuentas por pagar, cuentas por cobrar, impuestos y nóminas donde la carencia de controles en esas áreas requiera ser trabajada.

La investigación que se está llevando a cabo tiene una sólida justificación, ya que se alinea con la necesidad de mejorar los controles en el departamento de finanzas. Este enfoque en la mejora de los controles es esencial, ya que directamente impacta en la eficiencia y eficacia de los informes financieros. El control no solo se trata de resolver problemas inmediatos, sino también de establecer bases sólidas para el largo plazo.

Se ha abordado este tema en varios escritos previos; uno de ellos es el trabajo de Elizalde (2019) que se centra en el proceso contable conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera en contextos empresariales. No obstante, su enfoque principal radica en la consolidación de datos cuantitativos. En contraste, este proyecto se concentrará en el análisis cualitativo de esta cuestión.

Por otro lado, en el estudio de Farida, et al., (2021) se señala que un sólido sistema de contabilidad puede aumentar significativamente el valor de una organización, mejorando tanto su calidad como su eficiencia en la cadena de suministro y en el establecimiento de controles internos efectivos para la toma de decisiones. La existencia de un sistema de información contable facilita y acelera el proceso de generación de informes financieros. Aunque varios autores han abordado el tema de los controles en empresas, tanto públicas como privadas en diversos países, aún no se ha desarrollado un enfoque específico para empresas internacionales establecidas en México en el sector de autopartes, como es el caso de Empresa S.A.

En México, existen regulaciones financieras y fiscales que las empresas deben cumplir. Los controles sólidos ayudan a asegurar que la empresa cumpla con todas las obligaciones legales, lo que evita sanciones y multas. Las empresas del sector de autopartes a menudo enfrentan

fluctuaciones en la demanda y en los costos de materias primas. Un buen control ayuda a identificar y anticipar riesgos financieros, para una toma de decisión oportuna (Aguirre Ricardo, s.f.).

En este trabajo de investigación, se hará una revisión de la literatura con el propósito de identificar las mejores prácticas relacionadas con la estandarización de procesos, la revisión de manuales, las métricas de calidad en el área financiera y los entregables. El proyecto no solo tiene un valor teórico, sino que también posee una relevancia práctica significativa, en particular, está diseñada para abordar las deficiencias actuales en los controles de Empresa S.A., lo que resultará en la generación de propuestas de estrategias concretas que la empresa puede implementar para fortalecer sus controles internos y externos, así como sus relaciones interdepartamentales.

La organización tiene siete años en México, sin embargo, en el 2020 y 2021 estuvo afectada por la pandemia de COVID-19, por lo que sus esfuerzos se enfocaron en sus resultados económicos para mantener a flote la empresa, dejando a un lado la implementación de manuales, diseño de métricas internas, entregables puntuales y claros, así como plazos en los tiempos de ejecución y entrega. Esta situación ha dado lugar a informes inexactos, retrasados y falta de conocimiento sobre compromisos próximos a vencer. En este contexto, surge la siguiente pregunta: ¿Qué estrategias podrían fortalecer los controles de procesos clave en el departamento de finanzas de Empresa S.A.?

Como acotación al proyecto los procesos claves que se identifican como objeto de estudio de este proyecto son: cuentas por cobrar, cuentas por pagar, impuestos y nóminas.

## **1.2 Objetivos General y Específicos**

Objetivo General: Proponer estrategias para fortalecer controles e interrelaciones internas y externas en el departamento de finanzas de Empresa S.A. mediante el mapeo y análisis de procesos.

Para lograr dicho objetivo, se basará en los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las principales carencias de controles en los procesos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, impuestos y nóminas del departamento de finanzas de Empresa S.A.
- Analizar el origen de las carencias de controles identificadas en el departamento de finanzas de Empresa S.A.
- Examinar las mejores prácticas en controles del departamento de finanzas abordados por otros autores que puedan ser pertinentes para implementación en el departamento de finanzas de Empresa S.A.

## **2. Sustento Teórico**

La administración ha sido abordada desde múltiples perspectivas por varios autores, lo que ha dado lugar a diversas definiciones. Sin embargo, la mayoría de estas definiciones convergen en conceptos fundamentales como organización, planificación, dirección, control, gestión de recursos, logro de metas y objetivos, así como la búsqueda de eficiencia y eficacia.

Según Robbins y Coulter (2018) la administración se enmarca en una perspectiva de gestión de recursos humanos, ya que la definen como “la coordinación de las actividades laborales para lograr eficiencia y eficacia en colaboración con otras personas y a través de ellas” (p. 7). El enfoque de Hellriegel et. al. (2009), se centra en la toma de decisiones, destacando la importancia del contexto en el que el tomador de decisiones posea las competencias necesarias para llevar a cabo dicha acción, los autores señalan que la administración implica “tomar decisiones que orienten a la

organización a lo largo de las etapas de planeación, organización, dirección y control” (p. 8). Para Jones y George (2019), la administración “es la planeación, organización, dirección y control de los recursos, para alcanzar con eficacia y eficiencia las metas de la organización” (p. 5). Por último, la definición básica de Koontz et. al. (2012) dice que es “el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz”. Algunos otros autores coinciden en la definición de Administración, en conjunto, los enfoques concuerdan en que la administración es un campo multidisciplinario que se centra en la organización, planificación, dirección y control de recursos (como personas, dinero, tiempo y tecnología) con el objetivo de alcanzar metas y objetivos de manera eficiente y efectiva.

En la mayoría de los autores, indican que la Administración es aplicada a cualquier tipo de organización, definida como: “un grupo de personas que trabajan en conjunto para crear valor agregado” (Koontz et. al, 2012, p. 4). Estas organizaciones abarcan a empresas orientadas a la obtención de utilidades, como a organizaciones sin fines de lucro, dependencias de gobierno, así como organizaciones de diferentes tamaños y estructuras. A pesar de las metas específicas que cada una pueda tener, todas comparten el propósito común de alcanzar objetivos y es tarea de los gerentes facilitar este camino al logro de esos objetivos y metas (Hellriegel et. al. 2009).

Los autores Hellriegel et. al. (2009) hacen referencia a los gerentes como aquellas personas encargadas de aplicar las fases de la administración a un grupo determinado de recursos para el logro de los objetivos, es decir, no tiene que ser llamado gerente para serlo, puede ser, director general, líder de equipo presidente, supervisor, entrenador, etc. Existen varios tipos de gerentes:

- a) Hay gerentes funcionales, encargados de supervisar por conocimientos y experiencia técnica a las áreas de operación, ejemplo, gerentes de departamento como de contabilidad, recursos humanos, ventas, finanzas, marketing o producción; y también

- b) Hay gerentes o directores generales, encargado de operaciones de unidades más complejas, por ejemplo, unidades de negocio o divisiones,

Para Robbins y Coulter (2018) hay cinco formas comunes de departamentalización, una de ellas es la departamentalización funcional que “agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas” (p. 235), esto permite eficacia para reunir especialidades similares y personal con destrezas, conocimientos y orientaciones comunes, pero al mismo tiempo una visión limitada de los objetivos organizacionales. Ejemplo: Gerente de planta, Gerencia de ingeniería, de contabilidad, manufactura, recursos humanos y de compras. “Las características de las funciones de ventas, producción y finanzas son tan ampliamente reconocidas y entendidas que no sólo representan la base de la organización departamental, sino que también la departamentalización al más alto nivel” (Koontz et. al., 2012, p. 218)

## **2.1 Proceso administrativo**

Robbins y Coulter (2018) destacaron la importancia de explorar la historia de la administración para comprender tanto la teoría como la práctica moderna de este campo. Estos autores ejemplificaron antecedentes históricos significativos que ilustran la evolución de la administración a lo largo del tiempo. Hicieron referencia a monumentos emblemáticos de organizaciones milenarias, como la gran muralla China y las pirámides de Egipto. Mencionaron la influencia de Adam Smith y su obra “La riqueza de las naciones”, donde se aborda la división del trabajo. Resaltaron la importancia de la revolución industrial y el impacto significativo de las máquinas, las cuales comenzaron a reemplazar la fuerza laboral humana en la producción. Posteriormente se lleva a cabo un análisis exhaustivo de las principales teorías administrativas, que incluyen la

administración científica, las teorías generales de la administración, el método cuantitativo, el comportamiento organizacional, el enfoque sistémico y el enfoque de las contingencias.

El enfoque del proceso administrativo entre la teoría y la ciencia administrativas combina el conocimiento relevante en administración al aplicarlo directamente al trabajo gerencial, es decir, a las tareas que realizan los gerentes. Similar a otras disciplinas, el objetivo es integrar conceptos, principios y técnicas fundamentales que sustentan la labor administrativa. Este enfoque reconoce la existencia de un conjunto central de conocimientos en el ámbito de la administración. Este conjunto abarca temas específicos como la jerarquía y asesoramiento del personal (staff), la organización por departamentos, la evaluación gerencial y diversas técnicas de control, los cuales se aplican exclusivamente en contextos gerenciales. Además, este enfoque se nutre de conocimientos provenientes de otras disciplinas, tales como la teoría de sistemas, los principios de calidad y reingeniería, la teoría de la toma de decisiones, las teorías sobre motivación y liderazgo, el comportamiento individual y grupal, los sistemas sociales, la cooperación y las comunicaciones, así como la aplicación de análisis y conceptos matemáticos (Koontz et. al, 2012).

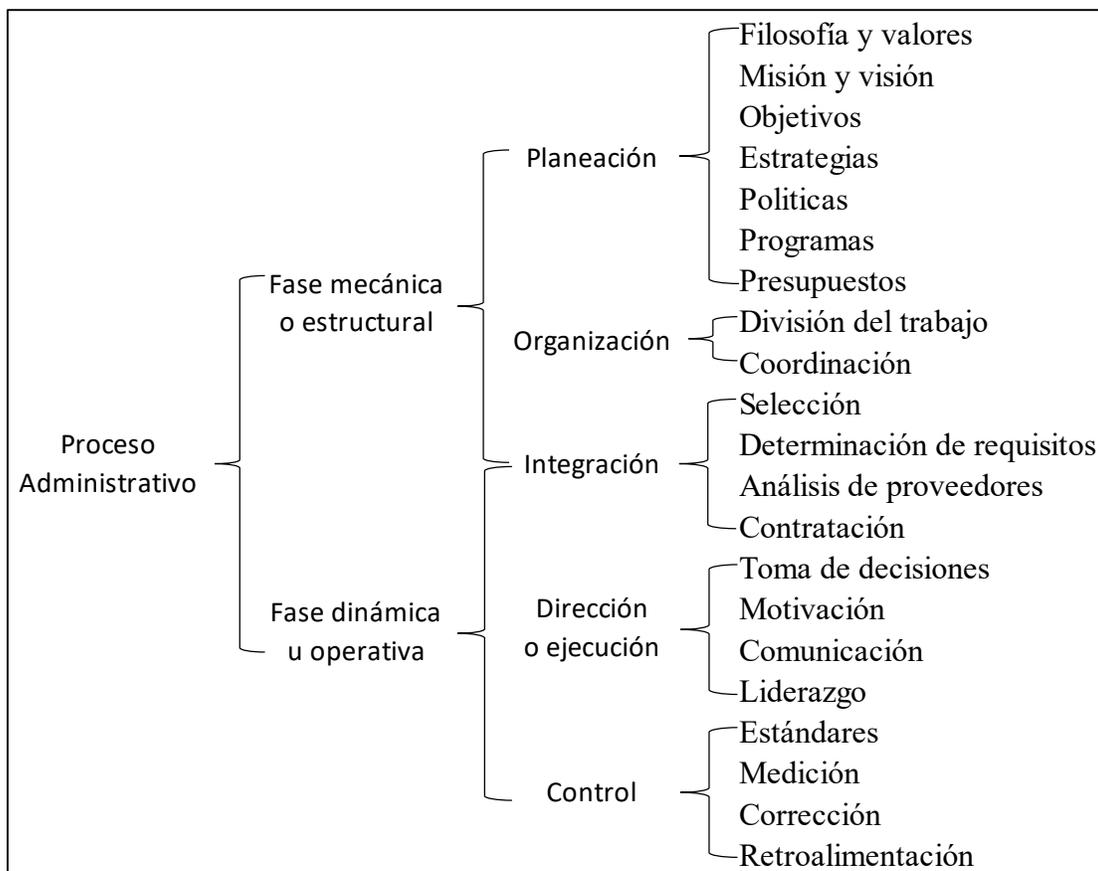
Münch (2007) define el proceso administrativo como “una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo, empresario o cualquier otra persona, manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas” (p. 49). Así mismo hace referencias a preguntas clave que debieran ejercerse en el desarrollo de la administración: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? Y ¿Dónde?

Son dos las fases de la Administración: mecánica y dinámica. La mecánica administrativa es la fase donde se establece lo que debe hacerse. La fase dinámica u operativa es cómo manejar la empresa. Derivado de ello, también define al proceso administrativo como “el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración” (Münch, 2007, p. 50). La

autora muestra gráficamente las cinco etapas del proceso administrativo agrupadas en las dos fases de la Administración.

**Figura 6**

*Etapas del proceso administrativo.*



Nota: Elaboración propia, tomado de Etapas del proceso administrativo de Administración, escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor (p. 51), por Münch (2007).

Para Jones y George (2019), la administración implica la planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos y otros recursos con el fin de lograr eficaz y eficientemente los

objetivos de la organización. Para los gerentes, su labor administrativa consiste en optimizar la utilización de los recursos organizacionales para alcanzar estos objetivos, desempeñando las cuatro funciones gerenciales más cruciales:

- a) **Planificación:** Definir metas apropiadas para la organización y determinar las mejores estrategias para alcanzarlas.

Su importancia radica en cinco puntos: Optimiza el uso de esfuerzos y recursos; minimiza la incertidumbre; aborda contingencias; facilita decisiones racionales, evitando la dependencia de corazonadas; y, sirve como fundamento para el sistema de control. Usa técnicas cuantitativas y cualitativas como gráfica de Gantt, análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), CPM (método de ruta crítica) y PERT (Técnica de revisión y evaluación de programas) (Münch, 2007).

- b) **Organización:** Creación de relaciones laborales y de autoridad que fomenten la colaboración de las personas en la consecución de los objetivos organizacionales.

La importancia es suministrar los métodos para desempeñar las actividades eficientemente, mejorando la eficiencia en las actividades incluyendo la reducción de costos y el aumento de la productividad, eliminando o minimizando la duplicidad de funciones. Utiliza técnicas como organigramas, manuales, diagramas de flujo o procedimientos y análisis de puestos (Münch, 2007).

- c) **Integración:** Selección y obtención de recursos necesarios para ejecutar planes. Los recursos son tanto materiales, humanos, tecnológicos como financieros.

Su importancia está en que la calidad de los insumos es crucial para obtener buenos resultados y reducir costos. Esto implica seleccionar adecuadamente los recursos humanos y especificar las características, cantidades y calidad de los recursos

necesarios. En recursos humanos utiliza técnicas como: exámenes psicométricos, entrevista y análisis de puestos; en otros recursos utiliza técnicas tanto cuantitativas como cualitativas (Münch, 2007).

- d) Dirección: Motivación, coordinación y empoderamiento de individuos y grupos para que contribuyan activamente a la consecución de las metas de la organización.

Su importancia, está en la ejecución de actividades, toma de decisiones, manera apropiada de actuar y pensar, liderazgo y orientación de equipos. Utiliza técnicas cuantitativas como modelos matemáticos, programación lineal, estadística y camino crítico; así como técnicas cualitativas como lluvia de ideas y Delphi (Münch, 2007).

- e) Control: Establecer sistemas de medición y supervisión adecuados para evaluar el grado en que la organización ha alcanzado sus metas.

La importancia de evaluar la efectividad de la gestión, impulsar el aseguramiento de la calidad, proteger los activos empresariales y definir medidas preventivas para evitar errores, reducir costos y optimizar el tiempo. Utiliza técnicas como sistemas de información, Gráficas y diagramas, estudio de métodos, indicadores, control interno y métodos cuantitativos (Münch, 2007).

## **2.2 Control**

El control en un proceso organizativo implica la habilidad para precisar la medición del rendimiento y regular la eficiencia y eficacia de una empresa. Los directivos deben seleccionar los objetivos a medir, como la productividad, calidad o satisfacción del cliente. Luego, se requiere diseñar sistemas de información y control que proporcionan los datos necesarios para evaluar el

rendimiento, es decir, determinar en qué medida se han logrado esos objetivos. Esta función de control no solo permite a los directivos evaluar el desempeño en las otras áreas gerenciales (planificación, organización y dirección), sino también tomar medidas correctivas cuando sea necesario (Jones y George, 2019).

La importancia de los controles para Hellriegel, et. al. (2009), la demuestra en la interacción con la planeación ya que para ellos la planeación y el control se complementan y apoyan. Ejemplo: la planeación prescribe los comportamientos y los resultados deseados, mientras que los controles mantienen y redirigen los comportamientos y los resultados reales, así como también, los planes indican para qué propósitos sirven los controles y los controles sirven para garantizar que los planes sean implementados según su intención. Así mismo clasifica en dos los controles organizacionales:

Controles preventivos: “mecanismos que tiene por objeto reducir la probabilidad de que se presente un hecho no deseado y, por lo mismo, minimizan la necesidad de aplicar medidas correctivas” (p. 322). Ejemplo un consejo de administración independiente y así evitar que la alta gerencia tenga control excesivo sobre el uso y asignación de recursos.

Controles correctivos: “mecanismos que tienen por objeto reducir o eliminar los comportamientos o los resultados no deseados y, con ello, sirven para que la situación regrese a la observancia de los reglamentos y las normas de la organización” (p.323). Ejemplo: Canales directos de comunicación a los empleados para que puedan reportar con facilidad conductas incorrectas. Eso permite que la alta gerencia investigue y pueda aplicar medidas correctivas.

Tal vez en las redacciones anteriores se asuma el proceso implícito del control, sin embargo, Robbins y Coulter (2018), lo describen en tres etapas:

- 1) Medición del desempeño real.

La forma de medir, o el ¿cómo?, son a través de la observación personal, los informes estadísticos, los informes orales y los informes escritos.

Lo que se mide es probablemente aquello en lo que las personas tratan de sobresalir. Son diferentes los criterios que se pueden medir, por ejemplo: Por coordinación del trabajo de los demás, se puede medir satisfacción de los empleados, tasas de rotación y ausentismos. Por manejo de presupuesto, mantener los costos dentro del presupuesto autorizado. Algunas otras medidas como resultado de la aplicación técnica dentro de la organización, utilizando un indicador de desempeño.

2) La comparación del desempeño real con una norma.

En esta etapa se determina el grado de variación entre el resultado real y el esperado, aun cuando es posible esperar cierta variación, es fundamental determinar el margen de variación aceptable. Los gerentes se deberían interesar en el tamaño y dirección de la desviación para darle la importancia y atención necesaria.

3) Toma de medidas administrativas.

En esta etapa los gerentes pueden elegir tres acciones posibles, no hacer nada, corregir el desempeño o revisar los estándares. Para corregir el desempeño, existen dos medidas: la medida correctiva inmediata, la cual resuelve al instante para que el desempeño retome su curso, o la medida correctiva básica, la cual analiza cómo y por qué se desvió el desempeño y después corrige la causa de la desviación. Para revisar los estándares, se deriva porque es posible que la variación sea resultado de un estándar poco realista, en ese caso la acción correctiva es en el estándar y no en el desempeño.

### 2.2.1 Modelos de control

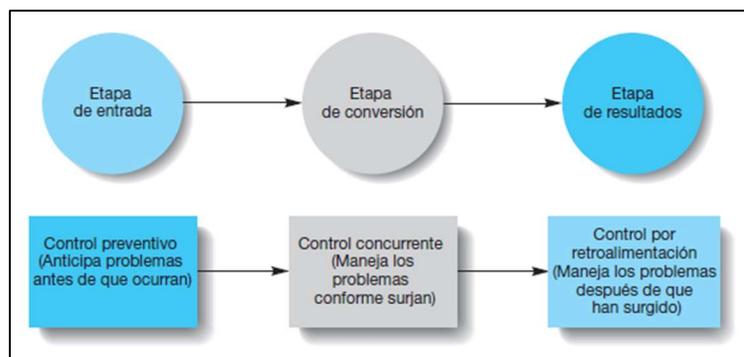
Los sistemas de control son herramientas formales que establecen metas, supervisan, evalúan y retroalimentan para indicar a los gerentes si la estrategia y la estructura organizativa funcionan eficientemente. Su eficacia radica en alertar a los gerentes sobre problemas y oportunidades, permitiéndoles reaccionar a tiempo. Un sistema eficaz se caracteriza por su flexibilidad para adaptarse a lo inesperado, proporcionar información precisa y ofrecer datos oportunos para evitar decisiones fallidas basadas en información desactualizada (Jones y George, 2019).

El control asegura que los planes se cumplan y se considera la etapa final de la administración, Sin embargo, en la práctica, la relación entre la planeación y el control es tan estrecha que a menudo es difícil distinguir entre ambos. Algunos expertos incluso ven al control como una parte integral de la planeación. La información obtenida mediante el control es fundamental para iniciar nuevamente el proceso de planeación (Münch, 2007).

Para Jones y George (2019) los sistemas de control se implementan para medir el desempeño en cada etapa del proceso de transformación de insumos a bienes y servicios, así como en general lo que puede impactar a la organización, tal y como se muestra en la Figura 7.

## Figura 7

*Tres tipos de control.*



Nota: Se indican los tres tipos de control identificados como etapas, así como la descripción de cada uno de ellos. Tomado de Administración Contemporánea (p. 389), por Jones y George, 2019.

Cada una de las etapas, los autores las describen como:

- En la etapa de entrada, se usa el control preventivo para prevenir problemas antes de que se presenten y así evitar que ocurran después, durante el proceso de transformación.
- En la etapa de transformación, el control recurrente proporciona una retroalimentación inmediata sobre la eficiencia con que los insumos se transforman en productos para que puedan corregir los problemas conforme vayan surgiendo.
- En la etapa de resultados, el control por retroalimentación sirve para obtener información sobre las reacciones de los clientes a los bienes y servicios para que puedan tomar las medidas correctivas necesarias.

El control representa un mecanismo esencial para reiniciar el proceso administrativo. Si el último propósito de la administración es alcanzar calidad y eficiencia, la validación de estos

objetivos se lleva a cabo mediante el control. Uno de los principios fundamentales de la calidad total establece que la prevención constituye la mejor forma de control. Al planificar las actividades y capacitar al personal para desempeñarse con eficiencia, se reducen considerablemente los errores y se evita la necesidad de control correctivo. El objetivo primordial de la administración radica en fomentar el autocontrol y la autodirección. Es ideal saber seleccionar y emplear métodos, técnicas y sistemas de control que promuevan la máxima satisfacción del personal, los clientes y los accionistas, cumpliendo así con la misión de la empresa (Münch, 2007).

El proceso de control básico, en cualquier lugar y para lo que sea que se controle, incluye tres pasos (Koontz, et al., 2012):

1. Establecer estándares.

Los estándares son criterios de desempeño, los puntos seleccionados de todo un programa de planeación en los que se establecen medidas de desempeño para que los administradores reciban indicios sobre cómo van las cosas y no tengan que vigilar cada paso en la ejecución de los planes.

2. Medir el desempeño contra estos estándares.

La medición del desempeño frente a los estándares debería hacerse apropiadamente de forma anticipada, para detectar las desviaciones antes de que ocurran y evitarlas mediante acciones apropiadas.

3. Corregir las variaciones de los estándares y planes.

La corrección de desviaciones es el punto en el que el control puede verse como una parte de todo el sistema de administración y relacionarse con las otras funciones gerenciales.

El paso adicional que menciona Münch (2007) es la retroinformación, la cual es esencial para el sustento de la planeación y para estar en mejora continua.

### 2.2.2 Estándares de control

Los gerentes usan tres tipos de sistemas de control para coordinar y motivar a los empleados y confirmar que se esfuerzan por alcanzar el máximo de eficiencia, calidad, innovación y nivel de respuesta a los clientes, así como para reglamentar y dirigir las actividades organizacionales, cualquiera que sea la estructura organizacional que apliquen. No obstante, es importante el elemento del control que se encuentra insertado en la cultura organizacional (Jones y George, 2019).

**Tabla 1**

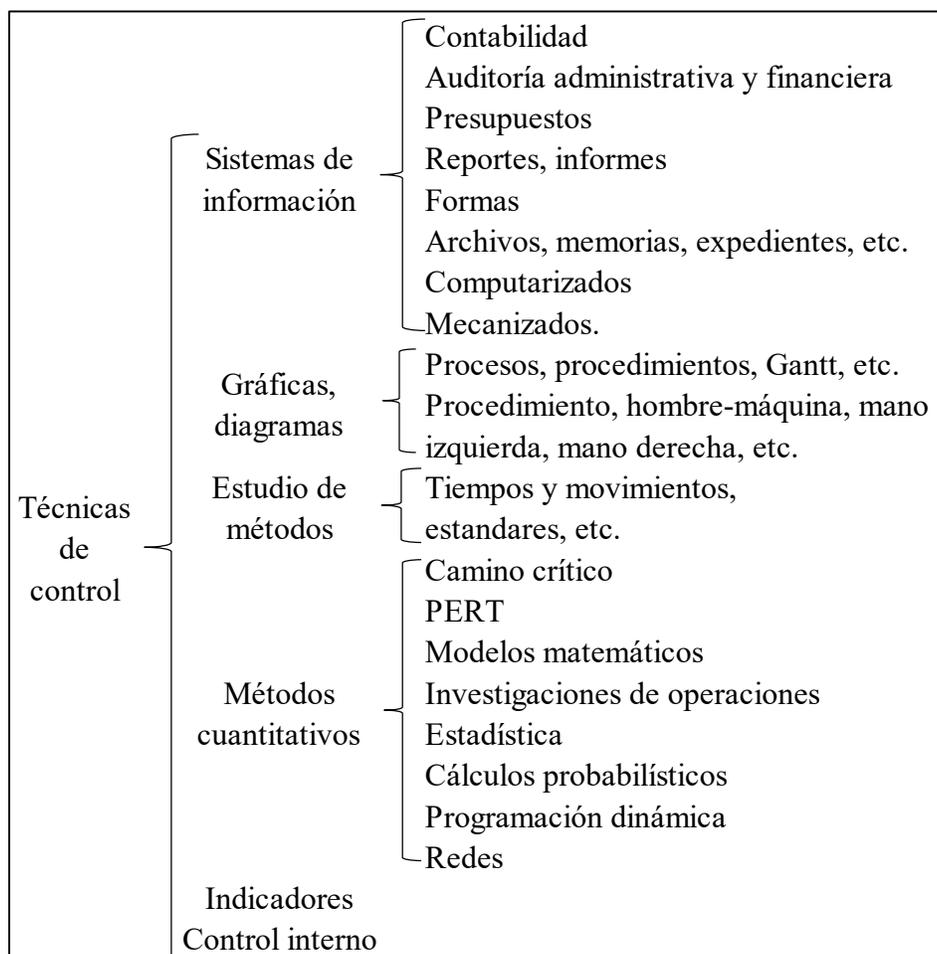
*Tres sistemas de control organizacional.*

Tipos de control	Mecanismos de control	Descripción del control
Control de resultados	Medición financiera del desempeño Metas Organizacionales  Presupuestos de Operación	Para monitorear los resultados o el desempeño, se eligen metas o normas de desempeño que a su juicio les permitirán medir mejor la eficiencia, la calidad, la innovación y el nivel de respuesta a los clientes en los niveles corporativo, divisional, departamental, funcional e individual.
Control de conducta	Supervisión directa  Administración por objetivos  Reglas y procedimientos estándar de operación	Con el propósito de moldear la conducta e inducir a los empleados a trabajar para alcanzar las metas organizacionales.
Cultura organizacional /	Valores  Normas	La cultura de una organización se moldea deliberadamente para que recalque aquellos valores y normas que a juicio de los altos directivos lleven a un alto desempeño.
Control de grupo	Socialización	

Nota: Elaboración propia basado en la imagen tres sistemas de control organizacional tomada de Administración Contemporánea (p. 393), por Jones y George, 2019.

Para Koontz, et. al. (2012), cada objetivo, cada meta de la planeación, cada actividad de los programas, cada política, cada procedimiento y cada presupuesto pueden convertirse en un estándar respecto de cual podría medirse el desempeño real o esperado, sin embargo, en la práctica, los estándares tienden a ser de los siguientes tipos:

1. Físicos
2. De costos.
3. De capital.
4. De Ingresos
5. De programas
6. Intangibles
7. De metas
8. Planes estratégicos como puntos para el control estratégico.

**Figura 8***Técnicas de control*

Nota: Elaboración propia indicando las principales técnicas de control. Tomado de Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor (p. 71), por Münch, 2007.

### 2.2.3 Filosofía cambiante del control

El control gerencial es fundamentalmente el mismo proceso de control que se observa en sistemas físicos, biológicos y sociales. Muchos sistemas se autorregulan mediante la

retroalimentación de información que indica las desviaciones de los estándares y desencadena cambios. En otras palabras, estos sistemas destinan una parte de su energía para retroalimentar información, comparando el rendimiento con un estándar y activando acciones correctivas. Este enfoque sitúa la función de control en una perspectiva más compleja y realista, alejada de simplemente establecer estándares, medir el rendimiento y corregir desviaciones (Koontz, et. al. 2012).

Los avances interesantes que emergen con el uso de la computadora y la recopilación, transmisión y almacenamiento electrónico de datos incluye el desarrollo de sistemas de información en tiempo real. Estos sistemas proporcionan información instantánea sobre eventos a medida que suceden. Actualmente, a través de diversos medios, es técnicamente factible obtener datos en tiempo real sobre una amplia gama de operaciones (Koontz, et. al. 2012).

La información en tiempo real es vista por algunas personas como un medio para obtener un control inmediato sobre áreas críticas para los administradores. Se percibe como la capacidad de intervenir justo en el momento en que la información señala desviaciones respecto a los planes establecidos. Sin embargo, al considerar el ciclo de retroalimentación del control administrativo, se evidencia que, salvo en situaciones excepcionales y simples, la información en tiempo real no garantiza un control inmediato. A pesar de poder recopilar datos que evalúan el rendimiento en tiempo real en numerosas áreas, así como compararlos con estándares y detectar desviaciones, es probable que analizar las causas de estas desviaciones, desarrollar programas correctivos e implementarlos requieran un tiempo considerable (Jones y George, 2019).

### 2.3 Control financiero

Los controles deben valer sus costos; aun cuando este requisito es simple, a menudo es difícil de cumplir en la práctica. A un administrador le puede ser difícil determinar qué tanto vale la pena un sistema de control en particular, o cuánto cuesta. La economía es relativa, ya que los beneficios del control varían con la importancia de la actividad, el tamaño de la operación, el gasto en el que podría incurrirse en ausencia del control y la contribución que el sistema puede hacer (Koontz, et.al. 2012).

Los gerentes emplean diversos sistemas de control de resultados en sus organizaciones. En primer lugar, seleccionan metas o estándares de desempeño que consideran idóneos para evaluar la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta a los clientes. Posteriormente, llevan a cabo mediciones de los resultados reales para determinar si estas metas y estándares se están cumpliendo en los distintos niveles de la organización: corporativo, divisional, funciona e individual. Los altos directivos se preocupan principalmente por el desempeño global de la organización y, para evaluarlo, suelen recurrir a diversas medidas financieras. Entre las más frecuentes se encuentran las razones de utilidades, liquidez, apalancamiento y actividad, las cuales se pueden consultar en el Anexo 1. Estas métricas ofrecen una visión integral del rendimiento financiero, permitiendo evaluar de manera más completa el éxito y la salud general de la empresa (Jones y George, 2019).

Robbins y Coulter (2018), indica otras herramientas financieras, los gerentes están recurriendo a medidas como el EVA y el MVA (acrónimos en inglés de Valor Económico Agregado y Valor de Mercado Agregado, respectivamente). Estas herramientas se basan en un concepto fundamental: las empresas se espera que utilice el capital de los inversionistas para aumentar su

valor. Cuando los gerentes logran este cometido, están generando riqueza. Por el contrario, si reciben capital y no logran hacerlo crecer, están destruyendo la riqueza.

El valor económico agregado (EVA) es una herramienta financiera utilizada para evaluar el desempeño corporativo y de las divisiones dentro de una empresa. Se calcula restando la utilidad operativa después de impuestos del costo anual total de capital. El EVA representa la medida del valor económico generado por las acciones de la empresa con sus activos, teniendo en cuenta las inversiones de capital realizadas en esos activos. Como método de control de rendimiento, el EVA se enfoca en dirigir la atención de los gerentes hacia la consecución de una tasa de rendimiento superior al costo del capital invertido.

El valor de mercado agregado (MVA) constituye un elemento crucial en el análisis del mercado, ya que refleja la evaluación que realiza el mercado de valores respecto al valor tanto de los proyectos de inversión de capital pasados como futuros de una empresa. Si el valor de mercado de una empresa (que incluye el valor de todas las acciones en circulación junto con la deuda) supera la totalidad del capital invertido en ella (compuesto por la inversión de accionistas, poseedores de bonos y ganancias retenidas), se traducen en un MVA positivo, lo que indica que la generación de riqueza por parte de los gerentes. Por otro lado, si el valor de mercado de la empresa es inferior al capital invertido, se reflejará un MVA negativo, lo que sugiere que los gerentes han disminuido la riqueza de la empresa. Diversos estudios han evidenciado que el EVA se posiciona como un indicador predictivo del MVA, revelando que años consecutivos con EVA positivo generalmente conducen a un MVA elevado.

### 2.3.1 Control presupuestal

Para Koontz, et.al. (2012) el presupuesto es un dispositivo ampliamente utilizado en el control gerencial. A menudo se ha considerado que asignar presupuestos es fundamental para lograr dicho control. No obstante, existen otros dispositivos igualmente esenciales, aunque no estén relacionados con el presupuesto.

La asignación de presupuestos implica la elaboración de planes cuantitativos para un período futuro específico. En esencia, los presupuestos son proyecciones anticipadas de resultados, ya sea en términos financieros (como ingresos, gastos y presupuesto de capital) o no financieros (abarcando horas de mano de obra directa, estimaciones de materiales, volumen de ventas físicas o unidades de producción).

Los presupuestos se utilizan con el fin de planificar y controlar, sin embargo, en ocasiones, algunos programas de control presupuestario se vuelven excesivamente completos y detallados, lo que los convierte en una carga innecesaria, carente de sentido y costosa. Además, el control presupuestario puede ser empleado de manera indebida para otros propósitos.

Con frecuencia, los presupuestos se centran en el control de aspectos incorrectos: se enfocan en medir los recursos utilizados, mientras descuidan aspectos fundamentales como la calidad del producto y la satisfacción del cliente. Estos elementos son difíciles de cuantificar, pero pueden determinar el triunfo o fracaso de un negocio. Los directivos, incentivados por mantenerse dentro de los límites presupuestarios, podrían tomar decisiones desacertadas, descuidando la asignación de recursos hacia la investigación y desarrollo, la inversión en mejoras de la productividad, o actividades que a largo plazo generarían un mayor impacto en la participación de mercado, aunque no ofrezcan resultados inmediatos. Es crucial incluir algunas de estas áreas en planes a largo plazo en lugar de limitarlas al presupuesto anual. Los verdaderos ahorros pueden materializarse a través

de la implementación de maquinaria más eficiente, el desarrollo de nuevos productos u otras ideas innovadoras, más que simplemente ceñirse al presupuesto establecido.

Una forma de asignación presupuestaria es la conocida como presupuesto base cero. Esta técnica se fundamenta en dividir los programas empresariales en conjuntos que comprenden metas, actividades y recursos requeridos. Posteriormente, se calculan los costos de cada conjunto partiendo desde cero. Al iniciar el presupuesto de cada conjunto desde cero, aquellos encargados de su elaboración recalculan los costos para cada período presupuestario, evitando así la inclinación habitual de simplemente realizar ajustes en relación con el período anterior. En general, esta técnica se ha empleado principalmente en áreas de soporte en lugar de las relacionadas directamente con la producción. Se parte del supuesto de que, en la mayoría de los programas de áreas como marketing, investigación y desarrollo, recursos humanos, planificación y finanzas, los gastos pueden manejarse con cierta flexibilidad. Se evalúan y ajustan los diferentes programas considerados como deseables en función de los beneficios que aportaría a la empresa. Posteriormente, se priorizan estos programas según su contribución esperada y se eligen en función del conjunto que genere el beneficio deseado.

La principal ventaja de esta técnica radica en su capacidad para obligar a los administradores a planificar cada programa desde cero. En este proceso, se lleva a cabo una revisión exhaustiva tanto de los programas ya establecidos junto con sus costos, como de los programas más recientes y sus respectivos costos.

Sin embargo, para Hellriegel et. al., (2009), define al control presupuestal como al “proceso empleado para monitorear, comparar y evaluar los niveles de gasto reales de diversas categorías frente a los montos correspondientes presupuestados y para aplicar los cambios que fueran necesarios dentro del período de presupuesto” (p. 338). Estos presupuestos son expresados en

unidades monetarias y abarcan los costos de diversas tareas o recursos. La preparación del presupuesto abarca tres propósitos:

- a) Ayudar a planear el trabajo
- b) Ayuda a la asignación de recursos
- c) Ayuda a controlar y monitorear cómo se utilizan los recursos durante el periodo.

En los presupuestos no existe un único sistema de clasificación. Las operaciones pueden presupuestarse de acuerdo con los individuos, las secciones, los proyectos, los equipos, los comités, los departamentos, las divisiones o las unidades estratégicas de negocio, etc. El autor presenta algunas clases de presupuestos:

- a) Presupuesto de ventas. Pronóstico de las utilidades esperadas, por lo regular por líneas de productos de forma mensual.
- b) Presupuesto de materiales. Compras esperadas, por lo general por categorías debido a variaciones estacionales y/o de niveles de inventarios.
- c) Presupuesto de manos de obra. Niveles esperados de personal y prestaciones, por lo general estipulado por cantidad de personas y de dinero para cada categoría de empleados.
- d) Presupuesto de capital. Gasto considerado para activos intangibles como edificios nuevos, renovación para oficinas, nueva fábrica o equipamiento mayor.
- e) Presupuesto para investigación y desarrollo. Gasto para el desarrollo o el perfeccionamiento de productos, materiales y procesos.
- f) Presupuesto de caja. Flujo de dinero considerado que ingresará y saldrá, por lo general preparado al menos una vez al año y para cada mes de este.

En consecuencia, con la aportación de los autores, el control presupuestal es la herramienta o técnica fundamental para la administración financiera de una organización, en él se detallan los

ingresos y gastos esperados durante el periodo en específico del que se trate, incluyendo rubros de nivel operativo, de capital, de inversión, entre otros. Su control se basará en comparar los resultados reales con los presupuestados, identificando las desviaciones y tomando las acciones descritas anteriormente. El análisis de la varianza será crucial para entender qué áreas necesitan atención, así como la designación de responsabilidades dentro de la organización. Ayuda a identificar áreas de eficiencia o ineficiencia. La periodicidad es dinámica pues requiere revisión periódica para adaptarse a cambios internos y externos.

### **2.3.2 Control interno**

La auditoría pública se basa en el principio que dicta que los recursos financieros del gobierno y sus diversas entidades deben ser administrados de manera eficiente, efectiva y ética para cumplir con los objetivos para los que están destinados. En consecuencia, los funcionarios públicos que tienen la responsabilidad directa de manejar los fondos del erario federal deben desarrollar, implementar, mantener y supervisar el uso de métodos que aseguren el logro de metas y objetivos, la protección de los activos, fondos y valores públicos, el cumplimiento de las leyes aplicables al gobierno federal, y la adquisición oportuna, precisa, clara y suficiente de la información financiera y presupuestaria. (Franklin, 2007).

Estos métodos se conocen como el sistema de control interno o simplemente control interno. La auditoría pública evalúa este sistema para determinar la amplitud de la revisión y fomentar la creación o fortalecimiento de herramientas de control que garanticen una administración pública honesta, eficiente y efectiva (Franklin, 2007).

En Colombia, las prácticas de control de costos, presupuestos y la implementación de la calidad total son frecuentes en las grandes empresas manufactureras y algunas de tamaño mediano. En el ámbito de las organizaciones financieras, la auditoría interna suele estar bien establecida. A partir de 1993, las entidades estatales a nivel nacional, regional y local fueron requeridas por ley a implementar sistemas de control interno y de gestión. Este mandato influyó en que las empresas privadas también adoptaran controles de gestión. Sin embargo, estos controles suelen ser limitados, ya que se centran en gran medida en indicadores numéricos de naturaleza financiera (Jones y George, 2019).

Los sistemas de control interno engloban una serie de procesos que abarcan la planificación, la organización, las políticas, los métodos y los procedimientos. Estos son adoptados de manera coordinada por una dependencia o entidad con el objetivo principal de fomentar la eficiencia operativa (Franklin, 2007).

Para Hellriegel, et. al., (2009) algunos elementos clave de los controles internos en una empresa incluyen el consejo de administración, los acuerdos de compensación diseñados para alinear los intereses de los altos directivos con los accionistas, así como los estatutos de la sociedad anónima que establecen las reglas fundamentales para las responsabilidades de estos directivos y los miembros del consejo. Hay varios aspectos del gobierno corporativo, tanto en mecanismo interno como en mecanismo externo, especialmente aplicables a empresas que cotizan en bolsa, donde hay una división entre los propietarios y la gestión de la empresa. En contraste, cuando una empresa es propiedad de un individuo o de un grupo reducido de personas, las dinámicas del gobierno corporativo suelen ser menos complejas y problemáticas.

Mecanismos de control externo Ley Sarbanes-Oxley: El gobierno corporativo implementa varios mecanismos de control externo, entre ellos se encuentra la Ley Sarbanes-Oxley, aprobada

por el Congreso de Estados Unidos y sancionada en 2002. Esta ley, compuesta por 66 páginas, surge como respuesta a los escandalosos comportamientos de algunas empresas, como Enron, Tyco y Adelphia, donde los ejecutivos adoptaron acciones excesivamente autocomplacientes, mientras los consejos de administración fallaron en su supervisión y control. Las disposiciones principales de esta ley se centran en delinear las responsabilidades de los altos ejecutivos y los consejos de administración hacia los accionistas y el público en general. Además, establece sanciones por incumplimiento de dichas responsabilidades. En resumen, esta legislación exige que los directivos y consejos actúen como representantes más eficientes de los intereses de los accionistas y del público en general.

Mecanismos de control interno. Los consejos de administración: Los accionistas ejercen su derecho al voto para elegir a los miembros de los consejos de administración. Estos miembros tienen la responsabilidad de representar los intereses de los accionistas al supervisar y controlar las acciones de los altos directivos. Se han propuesto diversas medidas y requisitos para aumentar la responsabilidad de los consejos de administración en sus decisiones, particularmente en lo que respecta a su capacidad de control sobre los altos directivos. A continuación, se presentan algunas de estas medidas que pueden constituir un método efectivo de control interno:

- a) Consejeros independientes: Se requiere que la mayoría de los miembros del consejo sean independientes. La independencia implica que estos consejeros no hayan sido empleados previamente por la empresa y no tengan vínculos financieros o personales significativos que puedan comprometer su imparcialidad y lealtad hacia los accionistas. Los comités clave del consejo (como los de auditoría, compensación, nominaciones y gobierno) deben estar formados exclusivamente por consejeros independientes. Cualquier compensación adicional otorgada a los consejeros por servicios fuera de las actividades normales del

consejo debe ser aprobada por un comité conformado por consejeros independientes, y esto debe ser revelado en la declaración de los apoderados.

- b) Autoevaluación: El consejo debe tener procedimientos para evaluar y mejorar su capacidad de representar a los accionistas. Debe llevar a cabo revisiones periódicas de su desempeño global, incluida la eficacia de sus comités, al menos una vez al año. Estos comités deben evaluarse utilizando criterios definidos en los estatutos correspondientes. Además, el consejo debe realizar reuniones ejecutivas periódicas sin la presencia de la gerencia, incluyendo al presidente o director general.
- c) Compensación de los directivos: La supervisión del proceso de compensación de los directivos es crucial y sirve como una ventana para los accionistas y el público en general. El consejo debe asegurarse de que se implemente un programa de compensación equitativo. Las prácticas de compensación inadecuadas, como remuneraciones excesivas, planes de acciones desequilibrados o concesiones generosas y subjetivas de bonos para altos directivos, pueden indicar un consejo débil. La empresa debe describir su filosofía general de compensación en la declaración de los apoderados dirigida a los accionistas, explicando la lógica detrás de los niveles salariales, los incentivos y las opciones de acciones otorgadas a los altos directivos.
- d) Evaluación del presidente o director general: Es fundamental para el consejo garantizar la continuidad del liderazgo de alto nivel mediante la evaluación del más alto directivo de la empresa. Debe existir un entendimiento claro entre el consejo y el presidente o director general sobre las expectativas de su desempeño y cómo se medirá este último. Anualmente, el consejo y el director general deben establecer metas específicas, incluyendo los intereses de los accionistas, empleados, clientes y comunidades en las que opera la empresa. Estas

metas deben cubrir periodos anuales y a más largo plazo. El consejo debe realizar una revisión anual del desempeño del director general en sesiones ejecutivas.

- e) Asignación de recursos: La empresa debe elaborar planes estratégicos para asegurar su éxito futuro. La asignación estratégica de recursos a cada uno de sus negocios es crucial para aumentar el valor para los accionistas y garantizar una eficiente estructuración de capital. El consejo debe discutir y evaluar anualmente los planes estratégicos de los negocios centrales de la empresa.
- f) Responsabilidad y control fiduciarios: El consejo tiene la obligación principal de ejercer su responsabilidad y control fiduciarios en beneficio de la empresa y sus accionistas. Esto incluye revisar regularmente que los recursos de la empresa se utilicen exclusivamente para fines relacionados con sus actividades empresariales. Para cumplir con estas áreas críticas de la responsabilidad fiduciaria, el consejo debe asegurar la existencia de robustos controles internos en el entorno corporativo, así como la responsabilidad fiscal, altos estándares éticos y el cumplimiento riguroso de todas las leyes y regulaciones aplicables.

Con la revisión de los autores, el control interno es fundamental para garantizar que una organización opere de manera eficiente, protegiendo sus activos, minimizando riesgos y cumpliendo con las leyes y regulaciones aplicables. Un sistema de control interno sólido proporciona confianza a los accionistas, inversores, clientes y otras partes interesadas en la integridad y fiabilidad de las operaciones de una empresa.

### 3. Análisis de alternativas de solución identificadas

En todo proceso de decisión se necesitan generar alternativas que representen con claridad la problemática, así como el impacto de las posibles soluciones, por lo tanto, para identificar las deficiencias en los procesos actuales del departamento de finanzas de Empresa SA, se llevará a cabo un análisis exhaustivo mediante herramientas para solución de problemas en la administración. Este enfoque permitirá visualizar y valorar alternativas para proponer mejoras a dichos procesos.

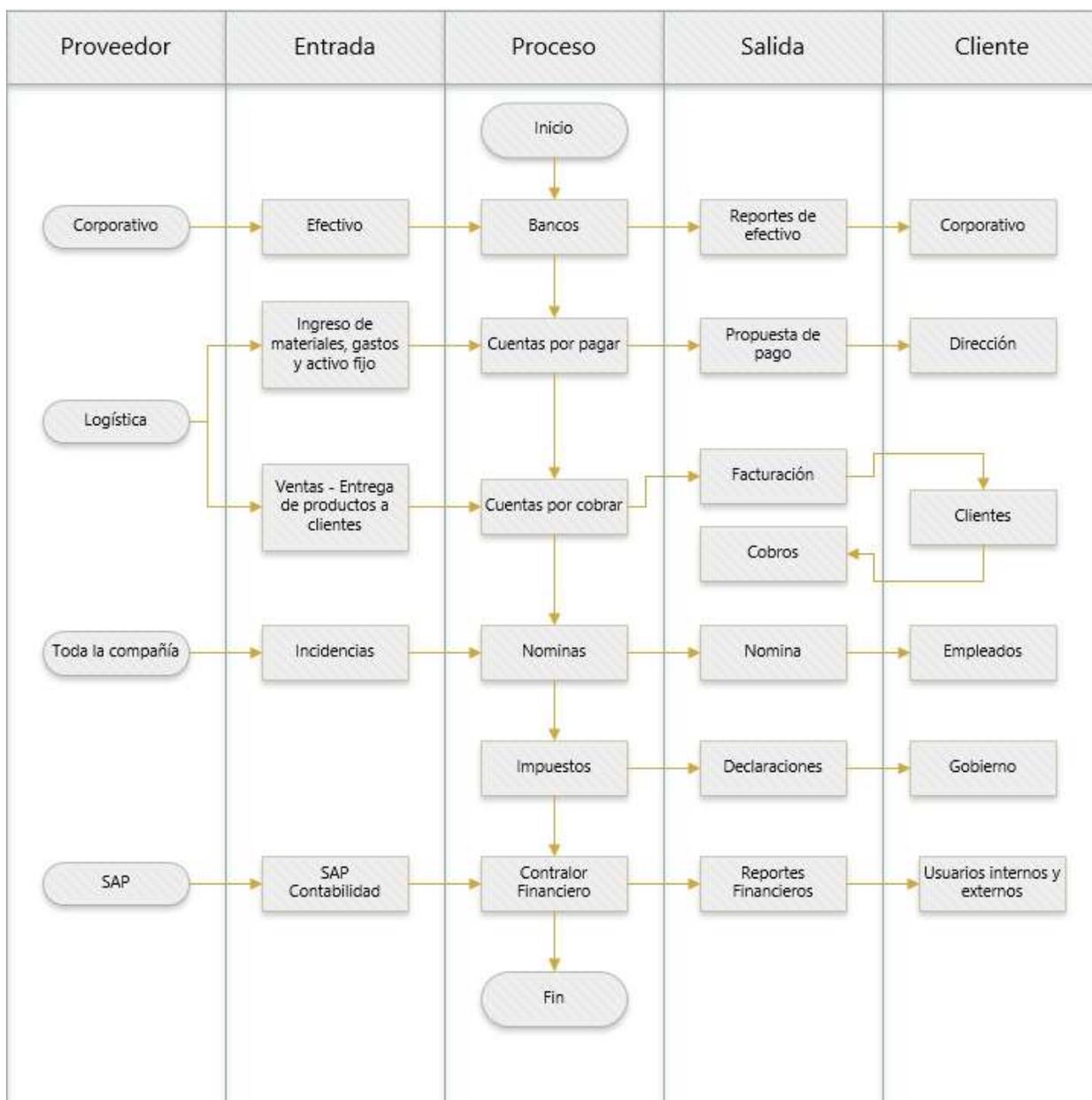
#### 3.1. Mapeo de procesos

El mapeo de procesos es una herramienta visual que representa gráficamente los distintos pasos o actividades que se llevan a cabo en un proceso particular dentro de una organización. Estos mapas son útiles para entender, analizar y mejorar los procesos empresariales (Huerta, 2016).

La figura 9 ilustra el inicio del análisis, centrado en la representación del proceso desde una perspectiva global del área financiera en la Empresa S.A. utilizando un modelo SIPOC (*Supplier, Inputs, Process, Outputs, Customer*) por sus siglas en inglés,

**Figura 9**

*Proceso actual en el área de finanzas de Empresa SA*



Nota: Elaboración propia indicando los procesos actuales en el departamento de finanzas de la Empresa S.A.

En la Figura 9, se presenta de manera integral el flujo de actividades del departamento de finanzas. Este proceso inicia con la recepción de recursos en cuentas bancarias, seguido por su transformación en la adquisición de materia prima, lo que genera una cuenta por pagar. Posteriormente, dicha materia prima se convierte en producto final destinado a la venta, generando así una cuenta por cobrar. Con el cobro de estas cuentas, se recupera la liquidez necesaria para enfrentar otros gastos inherentes al proceso de transformación del producto, como el pago de nómina y otras obligaciones, incluyendo impuestos.

Todo este flujo de transacciones se registra y contabiliza meticulosamente en el sistema de planificación de recursos empresariales (SAP) empleado por la Empresa, S.A. A través de este sistema, se generan informes financieros que proporcionan una visión clara de la situación económica de la empresa. Estos informes son esenciales para informar a los diversos usuarios y, sobre todo, respaldan la toma de decisiones estratégicas para el desarrollo y el crecimiento empresarial.

Ahora se realizará el mapeo de los procesos clave que se identifican como objeto de estudio de este proyecto: cuentas por cobrar, cuentas por pagar, nóminas e impuestos.

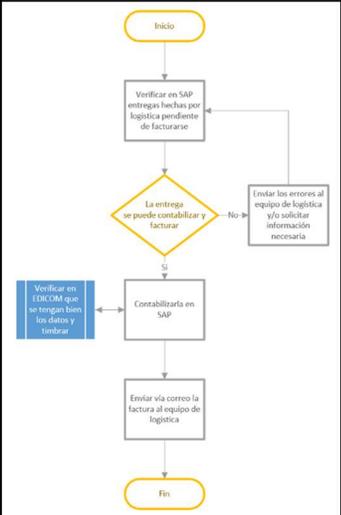
### **3.1.1. Mapeo de procesos de cuentas por cobrar**

Las responsabilidades actuales del departamento de cuentas por cobrar en Empresa S.A. comprenden desde la generación de la factura hasta la identificación y aplicación del pago recibido. Incluye también cálculos por la diferencia en precios de venta, generación de informes

que proyectan el flujo de cobranzas, así como explicaciones detalladas sobre la antigüedad en las partidas pendientes de cobro. Debido a esta complejidad, se ha subdividido los diversos procesos en figuras distintas. La Figura 10 se presenta de manera visual el proceso de la facturación por los productos saliente a través del sistema (SAP) usado en Empresa S.A. a cargo del responsable de cuentas por cobrar.

**Figura 10**

*Procesos actuales correspondientes a cuentas por cobrar por facturación dentro del sistema.*

Procesos	Entradas	Actividades	Salidas	Valor para el cliente
Facturas por sistema (SAP)	El departamento de logística provee la información en el sistema		Facturas timbradas	* Comercio exterior, cumplir con los requerimientos legales.

Nota: Elaboración propia describiendo los procedimientos actuales asociados a las funciones de cuentas por cobrar.

En la práctica, el reto de este proceso ha sido, asegurar antes de realizar que los precios sean los vigentes, pues en la mayoría de las problemáticas se ha incurrido en recibir un pago del cliente diferente al facturado, debido a que la base del cliente es tomar las cantidades entregadas de

acuerdo con su sistema y aplicar el precio vigente en sus bases de datos, y a veces no llega coincidir con los registros en las bases de datos de Empresa S.A.

En la figura 11 se muestra el proceso de la facturación fuera de sistema (SAP), este proceso es frecuentemente usado, porque en la actualidad se realizan las facturas por los productos que aún no son reconocidos como serie o producto terminado, usualmente conocidos como preseries. Dichos materiales no tienen la configuración específica en el sistema, por lo que la practicidad ha hecho que se realicen las facturas directamente en la plataforma del proveedor de timbrado y una vez terminada la factura registrar al paralelo el ingreso correspondiente en el sistema (SAP) a través de una póliza contable.

**Figura 11**

*Procesos actuales correspondientes a cuentas por cobrar por facturación fuera del sistema.*

Procesos	Entradas	Actividades	Salidas	Valor para el cliente
Facturas fuera de sistema (SAP)	Diferentes usuarios	 <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Recibido[Recepción de requerimiento de factura]     Recibido --&gt; Captura[Se captura manual en SAP la factura timbrada en EDICOM]     Captura --&gt; Comparte[Se comparte vía correo con la usuario que requirió la factura.]     Comparte --&gt; Fin([Fin])     </pre>	A los diferentes usuarios que requieren la factura	Reconocer el ingreso aun por actividades extraordinarias a la venta del producto.

Nota: Elaboración propia describiendo los procedimientos actuales asociados a las funciones de cuentas por cobrar.

Después del análisis, se halló que el control en este proceso es escaso, pues se ha llegado a encontrar con solicitudes de facturas un año después de la entrega, por descuido o por alguna circunstancia específica. Lo que implica alto grado de incobrabilidad, por la antigüedad y por la ausencia de los suficientes documentos para realizar la cobranza.

En la figura 12 se muestra el proceso por las diferencias en precio a cargo de la función de cuentas por cobrar, estas diferencias derivan de entregas hechas al cliente por producto terminado que en el sistema se encuentran con un precio diferente al vigente en la base de datos del cliente.

**Figura 12**

*Procesos actuales correspondientes a cuentas por cobrar por diferencia en precios.*

Procesos	Entradas	Actividades	Salidas	Valor para el cliente
Determinación de diferencia en precio	*Área comercial *Dirección de finanzas * Controlling * Cliente	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Instruccion[Instrucción de cálculo por diferencia de precios en la venta]     Instruccion --&gt; Calculo["Se determina la diferencia en precio: Cantidades x diferencia = Total por Entregado en precio - Total por Diferencia en Precio"]     Calculo --&gt; Reporte["Se entrega reporte y se obtiene aprobación para facturar"]     Reporte --&gt; Factura["Se factura y se envía vía correo al cliente"]     Factura --&gt; Fin([Fin])           </pre>	Hojas de excel con el detalle de los productos, cantidades y precios entregados	Recuperar la cantidad negociada por el área comercial, cumplir con los ingresos presupuestados.

Nota: Elaboración propia describiendo los procedimientos actuales asociados a las funciones de cuentas por cobrar.

Esta determinación de diferencia en precios es manual y por tanto de muchos posibles errores, es difícil el cálculo porque hay varias tablas implícitas en el cálculo encontrando el común

denominador y una vez aceptado el cálculo para proceder a la factura, es también muy manual el registro contable dentro del sistema, por lo que el seguimiento al historial del precio es casi imposible de esta forma.

El último proceso que se proyecta de la función de la cuenta por cobrar es la aplicación de los pagos recibidos. En la figura 13 se refleja el proceso de los depósitos recibidos para aplicarlos a las partidas que se tienen pendiente de cobrar.

**Figura 13**

*Procesos actuales correspondientes a cuentas por cobrar por aplicación de pagos recibidos.*

Procesos	Entradas	Actividades	Salidas	Valor para el cliente
Depositos recibidos	Estados de cuenta bancarios	 <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; Decision{¿Cliente identificado?}     Decision -- No --&gt; Investiga[Se investiga]     Investiga --&gt; Decision     Decision -- Si --&gt; Registra[Se registra el deposito contra el cliente que se trate]     Registra --&gt; Fin([Fin])           </pre>	Contabilización del depósito.	Deposito registrado y limpieza de la cuenta por cobrar

Nota: Elaboración propia describiendo los procedimientos actuales asociados a las funciones de cuentas por cobrar.

Dentro de este proceso se ha llegado a identificar algunas diferencias en precios, porque al momento de ver las referencias del cliente por los pagos que se reciben, se puede detectar que coincide las referencias, pero no así los importes recibidos, por lo tanto, en algunas ocasiones se

llega a registrar el cobro recibido sin la compensación a las partidas pendientes de cobro, por alguna discrepancia que esta por aclararse. Ello provoca que la antigüedad de las partidas no refleje la realidad, pues existe al mismo tiempo las partidas abiertas por las facturas pendientes de cobro a la par de la existencia del pago pendiente de aplicar, solo que en diferentes fechas.

### 3.1.2. Mapeo de procesos de cuentas por pagar

El proceso de la cuenta por pagar en Empresa S.A., comprende desde la recepción de la factura hasta la generación de la propuesta de pago, incluyendo la aplicación de los pagos hechos como el informe del pronóstico de los pagos a proveedores. De la figura 14 a la figura 17 se ilustrarán los procesos que realiza el rol de cuentas por pagar, debido a la extensión de los gráficos, se ha subdividido en ese número de figuras.

**Figura 14**

*Procesos actuales correspondientes a cuentas por pagar por facturas con órdenes de compra*

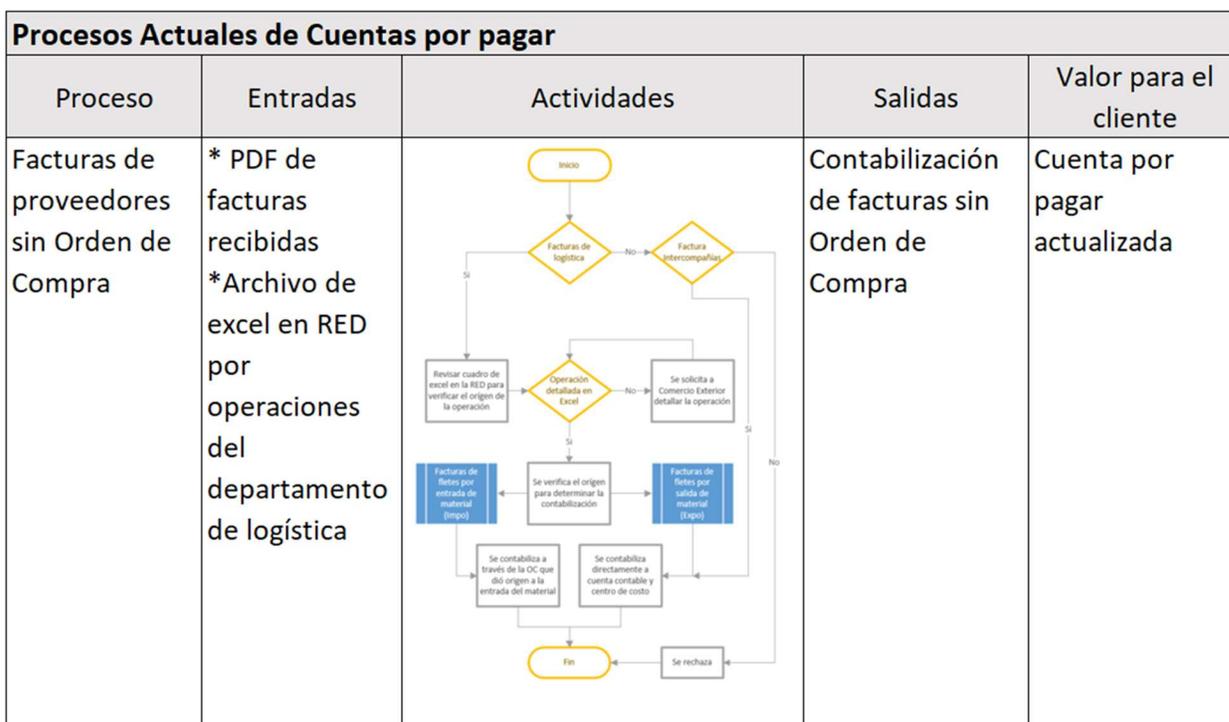
<b>Procesos Actuales de Cuentas por pagar</b>				
Proceso	Entradas	Actividades	Salidas	Valor para el cliente
Facturas de proveedores con Orden de Compra	* PDF de facturas recibidas *Recepción de materiales o servicios MIGO	 <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; EMail[E-mail con recepción de PDF de facturas]     EMail --&gt; Carga[Carga de PDF en SAP VIM]     Carga --&gt; Contabilizacion[Contabilización de los documentos cargados en SAP VIM]     Contabilizacion --&gt; Fin([Fin])           </pre>	Contabilización de facturas con Orden de Compra	Cuenta por pagar actualizada

Nota: Elaboración propia describiendo los procedimientos actuales asociados a las operaciones de cuentas por pagar por facturas recibidas con órdenes de compra.

Aunque el proceso parece simple en la figura 14, la complejidad real del mapeo no se refleja adecuadamente debido a las dificultades experimentadas diariamente. El responsable de esta tarea enfrenta constantes desafíos, especialmente por las tardes, ya que el software tiende a desconectarse con regularidad. Esta desconexión frecuente convierte la tarea de contabilizar en una experiencia frustrante, llegando al punto en que la persona opta por no utilizar el software y busca otras formas de llevar a cabo la contabilización.

**Figura 15**

*Procesos actuales correspondientes a cuentas por pagar por facturas sin órdenes de compra*



Nota: Elaboración propia describiendo los procedimientos actuales asociados a las operaciones de cuentas por pagar por facturas recibidas sin órdenes de compra.

En este proceso, se presentan diversas variantes, especialmente cuando las facturas carecen de un centro de costos previamente autorizado. Esta situación aumenta la probabilidad de errores en la contabilización, ya que gran parte de la responsabilidad recae en la interpretación y criterio humano. Además, se destaca el riesgo inherente al proceso de autorización, ya que actualmente se basa únicamente en un archivo Excel compartido en una red (RED), excluyendo otras posibles formas de evidencia de autorización para el pago de dichas facturas.

**Figura 16**

*Procesos actuales correspondientes a aplicaciones de pagos hechos.*

Proceso	Entradas	Actividades	Salidas	Valor para el cliente
Pagos realizados	Estados de cuenta bancarios	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; D1{Pagos hechos por propuesta de pagos}     D1 -- Si --&gt; A1[Se contabiliza la propuesta]     D1 -- No --&gt; D2{Se tiene identificado la salida}     D2 -- Si --&gt; A2[Se contabiliza manual la salida contra la partida que se trate]     D2 -- No --&gt; A3[Se investiga]     A3 --&gt; D2     A1 --&gt; Fin([Fin])     A2 --&gt; Fin   </pre>	Contabilización de las salidas	Salidas de efectivo registradas y pagos actualizados en la cuenta por pagar
Cargos recibidos	Estados de cuenta bancarios	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; D1{Cargos por LP}     D1 -- Si --&gt; A1[Se solicita a Comercio exterior los pedimentos]     A1 --&gt; A2[Se contabiliza de acuerdo al origen]     D1 -- No --&gt; A3[Se contabiliza el cargo que se trate]     A2 --&gt; Fin([Fin])     A3 --&gt; Fin   </pre>	Contabilización de los cargos	Reconocimiento de los cargos adicionales en las operaciones y registro de bancos actualizados

Nota: Elaboración propia describiendo los procedimientos actuales asociados a las operaciones de cuentas por pagar por facturas recibidas sin órdenes de compra.

En este proceso debería coincidir la propuesta de pago hecha con el sistema y los pagos realizados en el banco, sin embargo, como la captura en la banca es manual y uno a uno, se debe estar confirmando que el pago hecho en la banca coincida con la propuesta de proveedores a pago

obtenida del sistema (SAP). Además, existen otros pagos que se reflejan en el banco pero que no se tienen identificados en el sistema, lo que ocasiona mayor tiempo de investigación para identificar la forma correcta de contabilización.

### 3.1.3. Mapeo de procesos de nóminas

En Empresa S.A., el área de nóminas se encuentra dentro del departamento de finanzas, lo que permite sensibilizar el impacto de la contabilización de esta, sin embargo, crea un poco de confusión al departamento de recursos humanos por la falta de accesibilidad a la información. En la figura 17, se refleja el proceso de nóminas.

**Figura 17**

*Procesos actuales correspondientes al proceso de nómina.*

Procesos	Entradas	Actividades	Salidas	Valor para el cliente
Procesamiento de Nómina	Incidencias	<pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; A[Verificar incidencias a aplicar]     A --&gt; B[Verificar el procesamiento en el sistema de nómina]     B --&gt; C[Generación Archivos XLS]     C --&gt; D{Nomina Correcta}     D -- NO --&gt; E[Se corrige en sistema de nómina]     E --&gt; C     D -- SI --&gt; F[Se genera archivos TXT para dispersión bancaria]     F --&gt; Fin([Fin])           </pre>	Nómina a pago. Archivos de dispersión.	Valución de la nómina y archivo de dispersión.

Nota: Elaboración propia describiendo los procedimientos actuales asociados a las operaciones de nóminas.

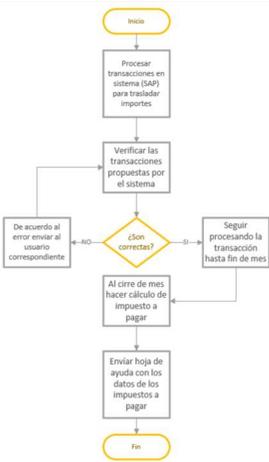
El principal reto del proceso de nóminas es el origen de la información, porque las incidencias pueden estar alimentadas por el sistema de nómina, así como por los usuarios que entregan la información a la persona encargada de nómina, aún cuando las fechas y horarios se han compartido a los usuarios que proporcionan la información, la realidad es que sus prioridades son diferentes a la entrega oportuna de las incidencias, lo que provoca retrabajos o cierre de nómina a destiempo.

### 3.1.4. Mapeo de procesos de impuestos

El área de impuestos por ahora tiene solo la responsabilidad de la determinación de los impuestos, sin embargo, se busca que de acuerdo con el grupo también tome otras responsabilidades como puede ser coordinación de revisiones de auditoría y coordinación del estudio de precio de transferencia. En la figura 18 se refleja el proceso de impuestos.

**Figura 18**

*Procesos actuales correspondientes al proceso de impuestos.*

Procesos	Entradas	Actividades	Salidas	Valor para el cliente
Determinación de impuestos	Sistema (SAP) traslados de movimientos	 <pre> graph TD     Inicio([Inicio]) --&gt; A[Procesar transacciones en sistema (SAP) para trasladar importes]     A --&gt; B[Verificar las transacciones propuestas por el sistema]     B --&gt; C{¿son correctas?}     C -- NO --&gt; D[De acuerdo al error enviar al usuario correspondiente]     C -- SI --&gt; E[Seguir procesando la transacción hasta fin de mes]     D --&gt; F[Al cierre de mes hacer cálculo de impuestos a pagar]     E --&gt; F     F --&gt; G[Enviar hoja de ayuda con los datos de los impuestos a pagar]     G --&gt; H([Fin])   </pre>	Hoja ayuda para pago de impuestos	Compensación de cuentas de impuestos y pago de impuestos

Nota: Elaboración propia describiendo los procedimientos actuales asociados a las operaciones de impuestos.

En este proceso, el desafío principal radica en la actitud del individuo, porque lo que se busca de esa posición es cumplir con las disposiciones legales, al tiempo que se exploran alternativas y estrategias que permitan a la compañía enfrentar la carga tributaria. Esto implica minimizar gastos no deducibles y llevar a cabo seguimientos oportunos para garantizar la deducibilidad en tiempo. Sin embargo, lo que hasta ahora se tiene como respuesta es una constante “no se puede” y “no es mi responsabilidad”.

### **3.2. Diagrama Ishikawa**

El diagrama de Ishikawa, también conocido diagrama de causa y efecto es una herramienta gráfica utilizada para identificar y visualizar todas las posibles causas de un problema específico. Consiste en un esquema que presenta la estructura de un problema, con espinas que representan las posibles causas que contribuyen al problema en cuestión. Las categorías comunes para estas espinas incluyen personas, procesos, equipo, materiales, entorno y métodos (Burgasí et al, 2021).

Según lo indicado en el análisis de procesos, se procederá a desarrollar los diagramas de Ishikawa. Se creará un diagrama específico para el proceso de cuentas por pagar, otro para el proceso de cuentas por cobrar, y, por último, uno que englobe tanto el proceso de nóminas como el de impuestos.

### 3.2.1. Análisis de diagrama Ishikawa para identificar las raíces del problema en el proceso de cuentas por cobrar.

En la figura 19, se muestra el diagrama de Ishikawa exponiendo las posibles causas de la falta de control en el proceso de cuentas por cobrar.

**Figura 19**

*Diagrama causa y efecto en el proceso de cuentas por cobrar.*



Nota: Elaboración propia describiendo las causas de la falta de control en el proceso de cuentas por cobrar.

En el diagrama se evidencian tres causas principales asociadas al método. En primer lugar, la urgencia en las operaciones y las distintas prioridades departamentales generan que el departamento de logística se enfoque en la entrega, inadvertidamente exponiendo el riesgo de no contar con precios actualizados, debidamente negociados o registrados en una orden de compra. En segundo lugar, los acuerdos comerciales, ejecutados en Europa, proporcionan copias a las plantas locales para la actualización de precios a nivel local. A pesar de que el sistema (SAP) es

de alta calidad, su efectividad depende de la configuración y del uso que le den las personas. En este caso, el sistema carece de una configuración específica para el tratamiento de materiales preserie, lo que resulta en su tratamiento como productos de serie. Esto permite la salida y contabilización de estos materiales incluso sin la información sensible necesaria para la entrega.

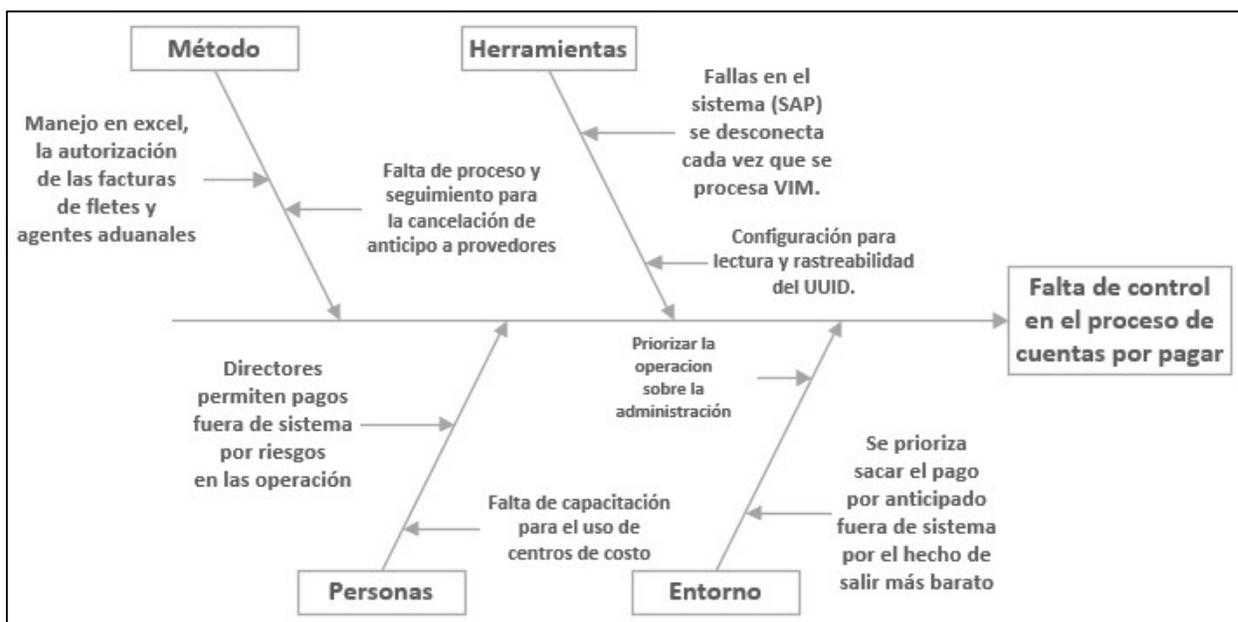
En la práctica, el sistema se ha adaptado a las preferencias y costumbres de los usuarios, permitiéndoles utilizarlo según su experiencia. Sin embargo, cuando la experiencia es limitada o se ajusta a prácticas no óptimas debido a la falta de capacitación en las mejores prácticas del sistema, junto con la escasa comunicación y la falta de solicitud de ayuda o proporcionar entrenamiento, se generan situaciones problemáticas. El entorno laboral contribuye a que las plantas sean propensas a cometer errores, ya que desconocen las funciones y el soporte central disponible debido a la hermeticidad de sus actividades y funciones, así como a la constante rotación de personal.

### **3.2.2. Análisis de diagrama Ishikawa para identificar las raíces del problema en el proceso de cuentas por pagar.**

En la figura 20, se muestra el diagrama de Ishikawa exponiendo las posibles causas de la falta de control en el proceso de cuentas por pagar.

**Figura 20**

*Diagrama causa y efecto en el proceso de cuentas por pagar.*



Nota: Elaboración propia describiendo las causas de la falta de control en el proceso de cuentas por pagar.

La falta de control en el proceso de cuentas por pagar se deriva de desaciertos humanos y del sistema ya que por ejemplo existe la duplicidad de pagos debido a que por una parte el sistema procesa la factura ingresada por el usuario, mientras que por otro lado se solicita la autorización del pago anticipado del mismo por verse afectada la operación en la empresa, otro inconveniente deriva de que se tiene un sistema en el cual se registran las facturas y el mismo debería generar un reporte con las facturas vencidas o próximas a vencer mismas que deben ser programadas para el siguiente pago, sin embargo esto no es así ya que se genera un archivo en Excel con la información para solicitar la aprobación de los pagos, siendo esto algo arcaico y poco viable por la duplicidad de trabajo realizado.

Continuando con el análisis de las herramientas con las que cuenta la empresa podemos observar que el sistema no tiene una correcta configuración para el proceso de autorización de las facturas que deben ser aprobadas por los usuarios y otro punto importante del sistema es la carencia del lector del UUIDI al momento de postear una factura siendo este un requisito fiscal importante a cubrir.

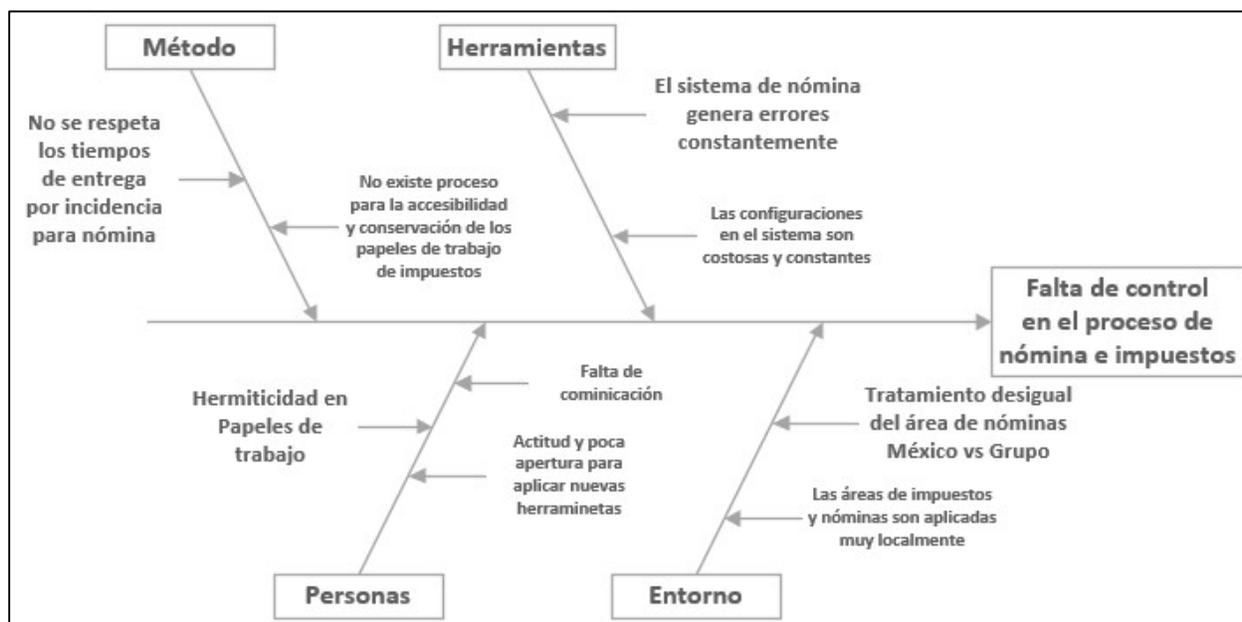
En cuanto a los errores del personal nos encontramos con información incorrecta como los centros de costos ingresados por los usuarios y esto debido a la falta de capacitación a los usuarios en el proceso. Por último, pero no menos importante observamos que falta sensibilización de los usuarios y de las otras áreas de la empresa ya que por ejemplo se autorizan pagos anticipados muchas veces por falta de negociación ya que es más fácil realizar un pago anticipado para las áreas de logística y compras que llevar a cabo una buena negociación para evitar este tipo de situaciones.

### **3.2.3. Análisis de diagrama Ishikawa para identificar las raíces del problema en el proceso de nóminas e impuestos.**

En la figura 21, se muestra el diagrama de Ishikawa exponiendo las posibles causas de la falta de control en el proceso de nóminas e impuestos.

**Figura 21**

*Diagrama causa y efecto en los procesos de nóminas e impuestos.*



Nota: Elaboración propia describiendo las causas de la falta de control en los procesos de nóminas e impuestos.

Para el caso de nóminas aun cuando se tiene el proceso, se asume que las directrices y tiempos se respetarán, sin embargo en la realidad, no se respetan los tiempos en la entrega de la información por las incidencias a aplicar en la nómina que se trate, lo que genera desfase en los tiempo de procesamiento de la nómina; un proceso que no se tiene especificado por ser particular es el de la accesibilidad y conservación de los papeles de trabajo de impuestos, mucho tiene que ver en este caso, la actitud de la persona a cargo. La persona, es de un carácter controlador, y con ideas de que nadie sepa de sus actividades, situación que pone a la compañía en riesgo. Por otro lado, la persona encargada de nómina requiere de entrenamiento y confianza en realizar cálculos masivos o uso de herramientas para cotejar y verificar la información que maneja, ya que actualmente los hace uno a uno y le consume tiempo que no es productivo.

### 3.3. Alternativas

Las opciones de solución desempeñan un papel fundamental en el proceso de toma de decisiones. Después de exponer y analizar las herramientas de mapeo de procesos, así como los diagramas de causa y efecto relacionados con las áreas de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, nóminas e impuestos, se obtienen los elementos necesarios para identificar las deficiencias existentes. En este punto, se inicia el proceso de exploración y propuesta de soluciones destinadas a mejorar los controles. Este proceso implica la evaluación de las soluciones propuestas mediante una ponderación, expresada en una escala del uno al cinco. En esta escala, el uno representa la viabilidad menos probable, mientras que el cinco representa la más factible.

**Tabla 2**

*Alternativas para mejorar el control de cuentas por cobrar.*

CAUSAS MÉTODO	SOLUCIONES SOLUCIÓN	CRITERIOS							TOTALES
		FACTOR	CAUSA	SOLUCIÓN	FACTIBLE	MEDIBLE	BAJO COSTO		
Salida de materiales sin Orden de compra vigente	Definir proceso, entrenamiento y seguimiento para las partes involucradas en salida de materiales	5	5	5	5	3	4	27	
Acuerdos comerciales a nivel grupo sin conocimiento en la operación local	Proceso para retroalimentar a las plantas las negociaciones que se van llevando a cabo a nivel grupo, para ir haciendo acciones locales.	1	1	1	1	1	4	9	
Suministrar datos de acuerdos comerciales por parte de la planta local	Desarrollar proceso para que a nivel central se realice la captura de los acuerdos dentro del sistema.	1	3	1	1	1	4	11	
<b>HERRAMIENTAS</b>	<b>SOLUCIÓN</b>	<b>FACTOR</b>	<b>CAUSA</b>	<b>SOLUCIÓN</b>	<b>FACTIBLE</b>	<b>MEDIBLE</b>	<b>BAJO COSTO</b>		
Falta de configuración para materiales pre-serie	Estandarizar la configuración en el sistema (SAP) para el tratamiento de materiales de pre-series.	4	4	4	1	3	1	17	
Falta de configuración para no permitir salidas de material sin la configuración completa	Configurar una alerta cuando falte algún dato en el proceso previo a la salida de material para el usuario del sistema (SAP) que realiza la acción.	1	1	1	1	3	1	8	
<b>PERSONAS</b>	<b>SOLUCIÓN</b>	<b>FACTOR</b>	<b>CAUSA</b>	<b>SOLUCIÓN</b>	<b>FACTIBLE</b>	<b>MEDIBLE</b>	<b>BAJO COSTO</b>		
Falta de conocimiento en el uso del sistema para dejar rastreabilidad en los cambios de precios.	Entrenamientos y manuales a las plantas para realizar estos procesos de acuerdo con las mejores prácticas del sistema (SAP)	5	5	5	5	1	2	23	
Comunicación oportuna a las áreas involucradas	Realizar dinámicas para estimular la comunicación interdepartamentales.	5	5	1	5	1	2	19	
<b>ENTORNO</b>	<b>SOLUCIÓN</b>	<b>FACTOR</b>	<b>CAUSA</b>	<b>SOLUCIÓN</b>	<b>FACTIBLE</b>	<b>MEDIBLE</b>	<b>BAJO COSTO</b>		
Hermeticidad en las actividades de cada uno.	Realizar dinámicas para involucrar a los departamentos y exista mayor apertura.	3	1	1	5	1	2	13	
Constante rotación de personal	Motivar al personal para compartir el conocimiento y mantenerse dentro de la compañía.	5	5	5	1	1	2	19	

Nota: Elaboración propia basado en el diagrama causa y efecto en el proceso de cuentas por cobrar.

Para fortalecer el control en el proceso de cuentas por cobrar en Empresa S.A., se proponen diversas alternativas, conforme a lo detallado en la Tabla 2. En primer lugar, se sugiere establecer claramente el procedimiento para la salida de materiales sin una orden de compra vigente, acompañado de un programa de capacitación dirigido a las partes involucradas. Además, resulta esencial definir la periodicidad para llevar a cabo un seguimiento oportuno de dicho proceso.

Otra estrategia para mejorar el control implica proporcionar capacitación detallada y manuales a los usuarios de Empresa S.A., orientándolos hacia la adopción de las mejores prácticas del sistema (SAP). Este enfoque busca optimizar la ejecución de los procesos y garantizar una mayor eficiencia operativa.

Simultáneamente, se propone implementar dinámicas que fomenten la comunicación interdepartamental, con el objetivo de fortalecer los lazos entre los distintos equipos de la empresa. Además, se sugiere motivar al personal mediante iniciativas que estimulen el intercambio de conocimientos, incentivando así la retención del talento y la continuidad del personal dentro de la compañía.

Tabla 3

*Alternativas para mejorar el control de cuentas por pagar.*

CAUSAS	SOLUCIONES	CRITERIOS						TOTALES
		FACTOR	CAUSA	SOLUCIÓN	FACTIBLE	MEDIBLE	BAJO COSTO	
<b>MÉTODO</b>	<b>SOLUCIÓN</b>							
Manejo en el excel, la autorización de las facturas de fletes y agentes aduanales	Establecer un proceso de uso en el sistema (SAP) las autorizaciones por las facturas sin órdenes de compra, acompañado de manuales de usuarios.	3	3	3	5	3	5	22
Falta de proceso y seguimiento para la cancelación de anticipo a proveedores.	Establecer un proceso de anticipos a proveedores, definiendo gestores, requisitos, autoridades a autorizar y seguimiento para la cancelación del mismo.	5	5	3	3	2	3	21
<b>HERRAMIENTAS</b>	<b>SOLUCIÓN</b>							
Fallas en el sistema (SAP) se desconecta cada vez que se procesa VIM.	Mejorar la conectividad del sistema	3	3	5	1	1	1	14
Actualización del sistema (VIM) para autorización de pago por los usuarios	Configurar usuarios y autorizaciones permitidas en el módulo VIM del sistema (SAP).	3	3	3	5	3	3	20
Carencia del sistema (SAP) para lectura y rastreo del UUID	Actualizar el sistema para que éste lleve a cabo la lectura y rastreo del UUID	1	1	1	1	1	1	6
<b>PERSONAS</b>	<b>SOLUCIÓN</b>							
Directores permiten pagos fuera de sistema por riesgos en la operación	Establecer niveles de riesgo para la autorización de anticipos basados en un proceso de anticipos a proveedores	3	3	3	2	1	3	15
Falta de capacitación para el uso de centros de costo	Capacitación a los dueños de centros de costo y a los usuarios que ejercen la erogación	4	5	3	4	1	4	21
<b>ENTORNO</b>	<b>SOLUCIÓN</b>							
Se prioriza sacar el pago por anticipado fuera de sistema por el hecho de salir más barato	Compartir la política de prohibición de anticipos y por las excepciones seguir un proceso establecido.	4	4	3	3	2	3	19
Priorizar la operación sobre la administración	Sensibilizar la importancia de la administración y la operación al mismo nivel	1	1	1	1	1	1	6

Nota: Elaboración propia basado en el diagrama causa y efecto en el proceso de cuentas por pagar.

La optimización de los controles de la cuenta por pagar en la Empresa S.A., como se refleja en la tabla 3, sugiere diversas mejoras. En primer lugar, se propone llevar a cabo el proceso en el sistema (SAP) para autorizar facturas sin órdenes de compra, respaldado por manuales que faciliten a los usuarios la verificación, autorización y seguimiento de las transacciones. Cabe destacar que, aunque el sistema (SAP) actualmente permite este proceso, no se utiliza ampliamente debido a la falta de difusión entre los usuarios de ese módulo.

En segundo lugar, se presenta una ponderación igual para dos alternativas. Por un lado, se propone establecer un proceso de anticipos a proveedores, definiendo gestores, requisitos, autoridades competentes y un seguimiento para su cancelación. Por otro lado, se sugiere brindar capacitación a los responsables de los centros de costo y a los usuarios encargados de las requisiciones para solicitar a compras los bienes y servicios correspondientes.

En el contexto de la primera alternativa para mejorar el proceso de la cuenta por pagar, se recomienda configurar usuarios y autorizaciones específicas en el módulo VIM (*Vendor Invoice Management*, por sus siglas en inglés) del sistema (SAP). Esto implica confirmar que los nuevos usuarios posean los permisos necesarios, al igual que los usuarios que les precedieron. En función de ello, se solicita la actualización de datos del módulo para asegurar su utilización efectiva.

**Tabla 4***Alternativas para mejorar el control de nóminas e impuestos*

CAUSAS	SOLUCIONES	CRITERIOS						TOTALES		
		MÉTODO	SOLUCIÓN	FACTOR	CAUSA	SOLUCIÓN	FACTIBLE		MEDIBLE	BAJO COSTO
No se respeta los tiempos de entrega por incidencia para nómina	Crear una nueva forma de informar las incidencias donde se facilite a los usuarios reportar a tiempo.			2	3	4	1	2	1	13
No existe proceso para la accesibilidad y conservación de los papeles de trabajo de impuestos	Restringir el uso de almacenaje local del equipo de computo para solo se pueda hacer uso de las unidades de RED			2	3	4	1	2	1	13
<b>HERRAMIENTAS</b>	<b>SOLUCIÓN</b>			<b>FACTOR</b>	<b>CAUSA</b>	<b>SOLUCIÓN</b>	<b>FACTIBLE</b>	<b>MEDIBLE</b>	<b>BAJO COSTO</b>	
El sistema de nómina genera errores constantemente	Cambiar de sistema de nóminas			2	2	4	1	1	1	11
Las configuraciones en el sistema son costosas y constantes	Solicitar presupuesto para realizar las configuraciones necesarias			3	2	4	1	1	1	12
<b>PERSONAS</b>	<b>SOLUCIÓN</b>			<b>FACTOR</b>	<b>CAUSA</b>	<b>SOLUCIÓN</b>	<b>FACTIBLE</b>	<b>MEDIBLE</b>	<b>BAJO COSTO</b>	
Hermiticidad en papeles de trabajo	Reafirmar objetivos, procesos y entregables que sean base para identificar la ubicación de los entregables			4	4	4	5	3	5	25
Falta de comunicación	Cambio de organigrama, permitiendo mayor transparencia en las responsabilidades			4	4	4	5	3	5	25
Actitud y poca apertura para aplicar nuevas herramientas	Entrenamiento interno en las mejores practicas del uso de herramientas en común.			4	4	4	5	3	5	25
<b>ENTORNO</b>	<b>SOLUCIÓN</b>			<b>FACTOR</b>	<b>CAUSA</b>	<b>SOLUCIÓN</b>	<b>FACTIBLE</b>	<b>MEDIBLE</b>	<b>BAJO COSTO</b>	
Tratamiento desigual del área de nóminas México vs Grupo	Cambio del área de nóminas hacia la gerencia de Recursos Humanos como el resto del grupo			2	2	2	2	1	5	14
Las áreas de impuestos y nóminas son aplicadas muy localmente	Implementar lineamientos localmente que permitan transparencia y transición de actividades, procesos, entregables y almacenaje.			4	2	4	2	1	5	18

Nota: Elaboración propia basado en el diagrama causa y efecto en el proceso de nóminas e impuestos.

Como se puede observar en la tabla 4, aunque las principales causas de los problemas se encuentran en las personas y en las herramientas, las soluciones alternativas pueden centrarse en las personas debido a la accesibilidad local y el bajo costo. Una de estas alternativas consiste en reforzar los objetivos, procesos y entregables de cada área, con el fin de identificar métricas medibles, frecuencia y ubicación de almacenamiento para los entregables pertinentes, garantizando así la seguridad de la información confidencial de la empresa.

Otra alternativa propuesta implica modificar el organigrama para reflejar adecuadamente la supervisión de contabilidad general por parte de los departamentos mencionados anteriormente, como cuentas por pagar, cuentas por cobrar, impuestos y nóminas. Esto facilitaría una mejor coordinación de las actividades, aunque también podría generar cierto descontento entre el equipo.

Finalmente, una alternativa igualmente importante es proporcionar entrenamiento interno para el uso de herramientas comunes, especialmente Excel. Dado que algunos miembros del equipo financiero tienen habilidades tecnológicas y encuentran fácil el uso de esta herramienta, planificar sesiones de capacitación contribuirá a mejorar su uso y eficiencia.

#### **4. Propuesta de mejora**

La propuesta de mejora se enfoca en los procesos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, nóminas e impuestos como se ha estado mencionando previamente. Esta propuesta considera los resultados obtenidos a través de herramientas como los mapeos de procesos, los diagramas de Ishikawa y las posibles alternativas de solución expuestos en el capítulo anterior.

##### **4.1. Cuenta por cobrar**

En el proceso de cuentas por cobrar, las actividades principales actuales incluyen la facturación, la determinación de retroactivos debido a diferencias en los precios y la gestión de cobros. El mayor desafío radica en los controles para evitar la salida de materiales sin órdenes de compra vigentes que respalden el precio correcto, lo que garantizaría un flujo adecuado entre la facturación y la cobranza. Este desafío se ve agravado por la escasa comunicación y por el

desconocimiento del sistema SAP por parte del personal involucrado, lo que dificulta la trazabilidad y la clara identificación de las variaciones. Por lo que las alternativas propuestas se basan en establecer y hacer la documentación apropiada para los diversos procedimientos como lo son: la salida de materiales, manuales de usuario para uso del sistema SAP, así como implementar dinámicas para fomentar la comunicación que estimulen el intercambio de conocimientos.

#### **4.2. Cuenta por pagar**

En este proceso, la actividad principal implica la contabilización de las facturas de proveedores y los pagos realizados a estos. Aunque pueda parecer un proceso simple y directo, su complejidad radica en la gestión de las autorizaciones necesarias para los pagos y en la correcta administración de los anticipos a proveedores para su debida justificación. Por ende, las posibles soluciones incluyen el aprovechamiento óptimo del sistema SAP para la gestión de autorizaciones, lo que requiere un entrenamiento interno, dado que actualmente este sistema es utilizado por empresas asociadas en Europa. Además, al igual que en el proceso de cuentas por cobrar, otra alternativa clave es establecer y documentar el procedimiento que en este caso es enfocado al manejo de anticipos.

#### **4.3. Nóminas e impuestos**

En estos procesos, los desafíos principales actualmente van más allá de las funciones específicas, ya que se centran en las personas y las herramientas utilizadas. Por ejemplo, en el departamento de impuestos, existe cierta hermeticidad en los papeles de trabajo elaborados por la persona, los cuales contienen información sensible de la empresa, el riesgo es alto en depender de la persona para el acceso a dicha información. Además, se enfrenta resistencia a la supervisión y

una predisposición a no colaborar. Por otro lado, en el área de nóminas, aunque el personal muestra una buena actitud, hay una falta de disposición para simplificar y agilizar el trabajo mediante el uso de herramientas informáticas.

Por ello, las alternativas para abordar estos desafíos se centran en mejorar la accesibilidad de los procesos. Esto implica reestructurar el organigrama para asegurar una supervisión adecuada de la contabilidad en estos procesos, acompañada de un refuerzo en los objetivos, procesos y resultados esperados de cada área.

#### **4.4. Propuesta integral**

En los resúmenes previos de los procesos clave de este estudio, se identificaron diversas alternativas de mejora. Entre ellas, coinciden y se destacan la elaboración de manuales, la documentación de procesos y la participación en entrenamiento interno. Estas opciones, junto con otras como la reestructuración del organigrama, el fortalecimiento de objetivos, procesos y métricas, fueron consideradas en términos de accesibilidad durante el análisis de alternativas. No obstante, en el ámbito de esta propuesta, las opciones seleccionadas se presentan de manera más clara en la siguiente tabla:

Tabla 5

## Alternativas para la propuesta de mejora

Área	Propuesta de mejora	Responsable	Entregable	Validación
Cuenta por cobrar				
	Establecer y documentar procedimientos para la salida de materiales.	Servicio al cliente	Documentación por el proceso de la salida de materiales destinados a la venta.	Documento registrado en el sistema de gestión de Empresa SA
	Elaborar manuales de usuario para el sistema SAP por la salida de materiales y facturación	Servicio al cliente	Manual de usuario en SAP para la salida de materiales destinados a la venta	Documento registrado en <i>SharePoint</i> logística y <i>SharePoint</i> Finanzas
		Cuenta por cobrar	Manual de usuario en SAP para la facturación de los materiales destinados a la venta	Documento registrado en <i>SharePoint</i> . logística y <i>SharePoint</i> Finanzas
Cuenta por pagar				
	Recibir entrenamiento interno para maximizar el uso del sistema SAP en la gestión de autorizaciones.	Cuentas por pagar	Programación de sesiones con la central para recibir entrenamiento.	Minutas del entrenamiento recibido registrado en <i>SharePoint</i> .
		Cuentas por pagar	Lista de dudas por el registro de la cuenta por pagar adaptada a las necesidades locales.	Minutas del entrenamiento recibido registrado en <i>SharePoint</i>
	Establecer y documentar los procedimientos para el manejo de anticipos a proveedores	Cuentas por pagar	Documentación por el proceso de los anticipos a proveedores.	Documento registrado en <i>SharePoint</i> Compras y <i>SharePoint</i> Finanzas
Nóminas e impuestos				
	Reestructurar el organigrama para garantizar una supervisión adecuada de la contabilidad en estos procesos	Gerencia de finanzas	Organigrama del departamento de finanzas actualizado	Organigrama en plataforma <i>WorkDay</i> actualizado
	Reforzar los objetivos, procesos y métricas de cada área	Contabilidad general	Objetivos de las áreas de cuentas por pagar, cuentas por cobrar, nóminas e impuestos actualizados	Objetivos del área de contabilidad en plataforma <i>WorkDay</i> actualizado

Nota: Elaboración propia basado en las alternativas para la propuesta de mejora.

La propuesta de mejora en los controles de los procesos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, nóminas e impuestos dentro del departamento de finanzas de la Empresa S.A., implica una reestructuración del organigrama de dicho departamento. Esta reestructuración mostrará la supervisión actual, donde los procesos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, nóminas e impuestos reportarán directamente a contabilidad general, dejando únicamente a la gerencia la supervisión de contabilidad general y contraloría. Además, se fortalecerán los objetivos, procesos y métricas, los cuales servirán como base para el establecimiento y documentación de los procesos en el área contable.

Esta propuesta también incluye recibir entrenamiento centralizado para mejorar y maximizar el uso del sistema SAP en los procesos de salida de materiales destinados a la venta, así como en la gestión de autorizaciones en cuentas por pagar mediante el correcto uso de VIM (*Vendor Invoice Management*).

## 5. Conclusiones

El uso de herramientas de mapeo de procesos ha sido esencial para identificar las deficiencias principales en los controles de los procesos clave de este estudio. Sin embargo, se ha observado que una de estas deficiencias no radica en los procesos en sí, sino en las personas involucradas, especialmente en áreas como nóminas e impuestos. En estos casos, el personal puede actuar en beneficio propio en lugar de en el de la compañía, como se evidencia en la falta de transparencia al compartir los papeles de trabajo para la determinación de impuestos, lo que plantea un riesgo significativo debido a la sensibilidad de la información implícita y la posibilidad de ausencia del personal clave. Además, se ha identificado una resistencia a adoptar herramientas tecnológicas que podrían agilizar y optimizar las actividades cotidianas. Estos hallazgos destacan la necesidad de abordar tanto las deficiencias en los procesos como los aspectos relacionados con la cultura organizacional y la capacitación del personal para garantizar una gestión eficiente y segura de los procesos empresariales.

Entre estas deficiencias, se destaca la salida de materiales destinados a la venta sin órdenes de compra del cliente vigentes, lo que ocasionó discrepancias en los precios y, por ende, retrasos o pérdidas en la facturación y cobranza. Además, se expusieron fallos en los controles relacionados con la salida de materiales destinados a la venta, dificultando la identificación de diferencias de precios que requieren seguimiento para el cobro o que podrían implicar una reducción en los ingresos de la compañía. Estos hallazgos subrayaron la importancia de mejorar los sistemas de control en la cuenta por cobrar para optimizar la gestión financiera y asegurar la rentabilidad de la compañía.

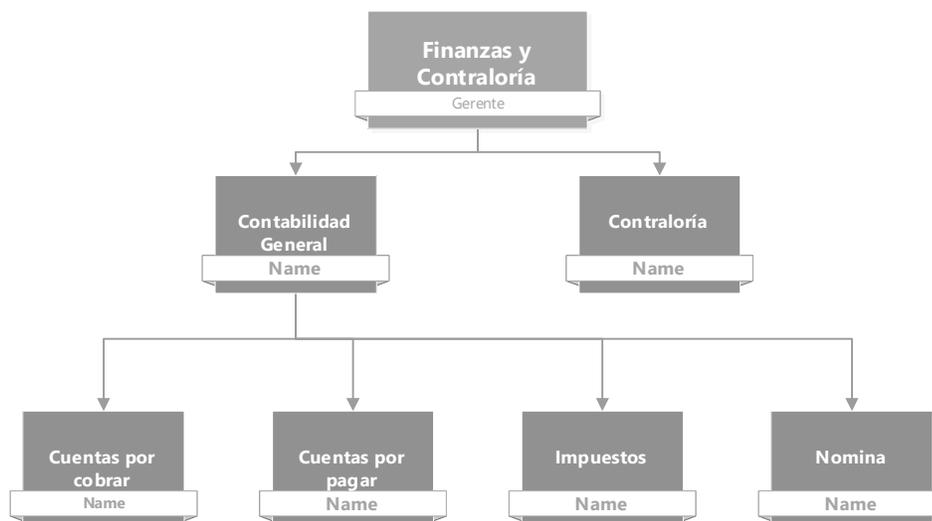
La estructura y flujo de autorizaciones en la cuenta por pagar, especialmente en lo que respecta a las facturas no relacionadas con órdenes de compra, se identificaron como una de las principales deficiencias en este departamento. Esta situación ha generado riesgos significativos, ya que ha dado lugar a costos elevados derivados de gastos no autorizados que se detectaron tardíamente. Asimismo, se observaron problemas similares en la solicitud y ejecución de pagos anticipados a proveedores, donde se priorizaron las condiciones del proveedor sobre la evaluación del riesgo de incumplimiento del trabajo debido a la falta de antecedentes o la ausencia de comprobantes fiscales para respaldar la erogación. Estos hallazgos resaltaron la necesidad de revisar y fortalecer los procesos de autorización y control en el área de cuentas por pagar para mitigar riesgos financieros y operativos.

Las deficiencias fueron identificadas en el uso de los diagramas Ishikawa, donde se observó que principalmente surgen por desconocimiento, actitud y falta de documentación. Las teorías fundamentales, tales como organización, planificación, dirección, control, gestión de recursos, logro de metas y objetivos, así como la búsqueda de eficiencia y eficacia, establecidas en el marco teórico, proporcionan la base para las estrategias propuestas a continuación:

- Reestructurar el organigrama y reforzar los objetivos, procesos y métricas de cada área para garantizar una supervisión adecuada de la contabilidad en estos procesos.

**Figura 22**

*Organigrama actual en el departamento de Finanzas de Empresa S.A.*



Nota: Elaboración propia del organigrama actual del departamento de finanzas de Empresa S.A.

- Solicitar entrenamiento interno para maximizar el uso del sistema SAP en dos áreas específicas: por la salida de materiales destinado a la venta, así como por la gestión de autorizaciones en la cuenta por pagar, proporcionando la documentación necesaria para la elaboración de manuales de usuario.
- Establecer y documentar procedimientos almacenándolos en el sistema de gestión de Empresa SA para su control y conservación.

Aunque el principal objetivo de este trabajo fue identificar estrategias, la experiencia en la implementación de algunas de ellas ha revelado desafíos adicionales. Actualmente, el organigrama del departamento ha sido modificado; sin embargo, la transición del control hacia el líder de contabilidad ha sido aparentemente problemática para el personal, como el encargado de impuestos. Por otro lado, aunque técnicamente el programa *Workday*, administrado por recursos humanos, permite reconocer la nueva jerarquía, no facilita al líder de contabilidad asignar objetivos. Por el momento, estos siguen siendo asignados directamente por recursos humanos y la dirección de finanzas. Se está trabajando para reducir los tiempos y gestionar esto dentro del programa *Workday* directamente a través del líder de contabilidad.

El entrenamiento también ha sido solicitado y actualmente se está en proceso de confirmar la fecha para recibir visitas directamente de la matriz. El objetivo principal de estas visitas es aprender sobre la gestión de autorizaciones para cuentas por pagar y la salida de materiales destinados a la venta. Esto también permitirá sensibilizar sobre el uso de la tecnología de la Empresa S.A., ya que aparentemente el funcionamiento varía entre países. Aunque no es parte específica de este estudio, esta visita brindará la oportunidad de considerar inversiones futuras para optimizar sistemas tecnológicos dentro de los presupuestos en los siguientes años.

La propuesta de mejora destaca la identificación clara de las áreas de oportunidad en los procesos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, nóminas e impuestos, así como la presentación de soluciones específicas para cada una de ellas. En cuanto a las alternativas propuestas, se observó una variedad de enfoques que abordan tanto aspectos técnicos como de capacitación y organización. Esto demostró una comprensión profunda de los desafíos en los procesos financieros

de la empresa y cómo enfrentarse de forma efectiva. Además, la inclusión de responsables claros para cada una de ellas, la especificación de los entregables y el proceso de validación fueron aspectos clave que garantizan la implementación exitosa de las soluciones propuestas.

## 6. Referencias

- Aguirre Ricardo, R. J. (s.f.). *La importancia del estudio y evaluación del control interno en las empresas*. Departamento de contaduría y finanzas, de ITSON, 19.
- Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, Asociación Mexicana de Distribuidores Automotores, Asociación Nacional de Productores de Autobuses, Camiones y Tractocamiones, e Industria Nacional de Autopartes (2018). *Diálogos con la industria automotriz 2018-2024*. Agenda Automotriz. [https://www.amda.mx/wp-content/uploads/asociaciones\\_2018-2024\\_180724.pdf](https://www.amda.mx/wp-content/uploads/asociaciones_2018-2024_180724.pdf)
- Banco Nacional de Comercio Exterior (21 de 02 de 2022). *Ficha Automotriz*. Bancomext, 10. Obtenido de [https://www.bancomext.com/pymex/wp-content/uploads/sites/6/2022/02/211214-Ficha-de-automotriz\\_G.pdf](https://www.bancomext.com/pymex/wp-content/uploads/sites/6/2022/02/211214-Ficha-de-automotriz_G.pdf)
- Burgasí D., Cobo D., Pérez K., Pilacuan R. y Rocha M. (febrero 2021). *El diagrama de Ishikawa como herramienta de calidad en la educación: una revisión de los últimos 7 años*. Revista electrónica TAMBARA. Edición 14. Obtenido de: [https://tambara.org/wp-content/uploads/2021/04/DIAGRAMA-ISHIKAWA\\_FINAL-PDF.pdf](https://tambara.org/wp-content/uploads/2021/04/DIAGRAMA-ISHIKAWA_FINAL-PDF.pdf)
- Clúster Industrial. (03 de 06 de 2022). *El mercado de autopartes en México y su desarrollo a través del nearshoring*. Clúster Industrial. doi: <https://www.clusterindustrial.com.mx/noticia/4901/el-mercado-de-autopartes-en-mexico-y-su-desarrollo-a-traves-del-nearshoring>
- Elizalde, L. K. (06 de 09 de 2019). *El proceso contable según las normas internacionales de información financiera*. Ciencia Digital, doi: <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i3.3.813>

Farida, I., Mulyani, S., Akbar, B., y Setyaningsih, S. (2021). *Implementation and Performance*.

Utopía y Praxis Latinoamericana. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4556206>

Franklin F., E. B. (2007). *Auditoría Administrativa Gestión estratégica del cambio*. México:

Pearson Educación.

Hellriegel Don, J. S. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Mexico:

Cengage Learning.

Huerta, Amisaday (2016). *Mapeo de procesos*. Orizaba Ver. Recuperado de

<https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2016/11/definicion-etapas-mapeo-procesos-1.pdf>

IBERO Puebla. (06 de 10 de 2023). [https://web.iberopuebla.mx/oferta-](https://web.iberopuebla.mx/oferta-academica/posgrados/negocios/maestria-en-administracion-de-empresas)

[academica/posgrados/negocios/maestria-en-administracion-de-empresas](https://web.iberopuebla.mx/oferta-academica/posgrados/negocios/maestria-en-administracion-de-empresas). Obtenido de

IBEROPUEBLA.MX:

[https://web.iberopuebla.mx/sites/default/files/programas/pdf/administracionempresas\\_1.pdf](https://web.iberopuebla.mx/sites/default/files/programas/pdf/administracionempresas_1.pdf)

IIHS. (06 de 2023). Airbags. Recuperado el 10 de 2023, de Insurance Institute for Highway

Safety: <https://www.iihs.org/topics/airbags>

Industria Nacional de Autopartes. (2023). <https://ina.com.mx/>. (A. Industria Nacional de

Autopartes, Editor, A. Industria Nacional de Autopartes, Productor, & Industria Nacional de Autopartes, A.C.) Recuperado el 06 de 10 de 2023, de

<https://ina.com.mx/index.php/industria-autopartes/>:

<https://ina.com.mx/index.php/industria-autopartes/>

Jones G. y George J. (2019). *Administración Contemporánea*. (10a Décima ed.). México: Mc

Graw Hill.

Koontz H., Weihrich, H. y Cannice M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.

Mora, G. L. (2020). *Business intelligence (BI) en organizaciones de la industria de autopartes en el estado de [puebla...](#)*

Münch Galindo, L. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Clouter M. (2018). *Administración* México: Pearson Educación.

Universidad Iberoamericana Puebla. (noviembre de 2021). Nuevos lineamientos de investigación. Universidad Iberoamericana Puebla Departamento de Negocios Nuevos lineamientos de investigación.

Uvidia Parra I. C. (2023). *Modelo de gestión administrativa financiera para mejorar la rentabilidad de la empresa donoso constructores Cía. LTDA., de la Ciudad de Riobamba*. Escuela superior Politecnica de Chimborazo. Riobomba, Ecuador. Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/18759/1/22T0999.pdf>

## 7. Anexos

### Anexo 1

#### *Medidas del desempeño financiero*

<b>Razones de Utilidad</b>			
Rendimiento sobre inversión	=	$\frac{\text{Utilidad neta antes de impuestos}}{\text{Activos totales}}$	Mide qué tan bien utilizan los recursos de la organización para generar utilidades. La diferencia entre el monto de los ingresos generados por el producto y los recursos usados para producirlo.
Margen de utilidad bruta	=	$\frac{\text{Ventas-costo de ventas}}{\text{Ventas}}$	
<b>Razones de liquidez</b>			
Razón Circulante	=	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	Recursos disponibles para pagar deudas con los acreedores de corto plazo.
Razón rápida	=	$\frac{\text{Activo circulante-inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$	Recursos disponibles para pagar deudas con los acreedores de corto plazo sin vender inventario.
<b>Razones de Apalancamiento</b>			
Razón de deuda a activos	=	$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos totales}}$	Eficiencia en el uso de los fondos prestados para financiar las inversiones.
Razón de veces que se ganado el interés	=	$\frac{\text{Utilidades antes de intereses e impuestos}}{\text{total de cargos por intereses}}$	Si la razón baja a menos de 1, la organización técnicamente es insolvente.
<b>Razones de actividad</b>			
Rotación de inventario	=	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$	Mide la eficiencia con que se rota el inventario.
Periodo promedio de cobro	=	$\frac{\text{Cuentas circulantes por cobrar}}{\text{Ventas del periodo divididas entre días del periodo}}$	Mide la eficiencia con que se recupera la cobranza de los ingresos.

Nota: Elaboración propia basado en la imagen Cuatro medidas del desempeño financiero tomada de Administración Contemporánea (p. 394), por Jones y George, 2019.