



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN

UNIDAD SANTO TOMÁS

SEMINARIO:
ESTRATEGIAS COMUNICATIVAS PARA LA MEJORA
CONTINUA EN LAS ORGANIZACIONES

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE CONTROL
INTERNO PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE
LA EMPRESA MAILHOT MÉXICO S. DE R.L.”

TRABAJO FINAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

CONTADOR PÚBLICO

PRESENTAN:

WENDY MARÍA NOVELLAN FRANCO
KARINA MENDOZA BALTAZAR
SANDRA PATRICIA MEDINA SOTO
HASSAN ALEJANDRO VEGA PLATA
JORGE ISRAEL VIZCAÍNO GAONA

LICENCIADO EN RELACIONES COMERCIALES

PRESENTA:

MARTHA ELIZETH CASTILLERO LUCIO

CONDUCTOR: M. EN C. JOSÉ LUZ HEREDIA FRANCO
MÉXICO, D.F.

JULIO 2013



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

CARTA DE CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F., el día 4 del mes de Septiembre del año 2013 los que suscriben:

- Wendy María Novellan Franco
- Karina Mendoza Baltazar
- Sandra Patricia Medina Soto
- Hassan Alejandro Vega Plata
- Jorge Israel Vizcaíno Gaona
- Martha Elizeth Castillero Lucio

Pasantes de las Licenciaturas:

1. Contador Público
2. Relaciones Comerciales

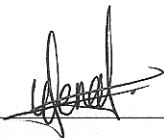
Manifiestan ser autores intelectuales del presente trabajo final, bajo la dirección de M. en C José Luz Heredia Franco, y ceden los derechos totales del trabajo final "Propuesta de un Manual de Control Interno para el Área de Producción de la Empresa Mailhot México S. de R.L.", al Instituto Politécnico Nacional para su difusión con fines académicos y de investigación para ser consultado en texto completo en la Biblioteca digital y en formato impreso en el Catálogo Colectivo del Sistema Institucional de Bibliotecas y Servicios de Información del IPN.



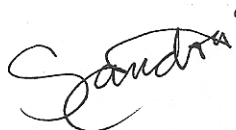
Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, graficas o datos del trabajo sin el permiso del autor y/o director del trabajo.

Este puede ser obtenido a la siguiente dirección electrónica:
hassan.a.vega@mx.gt.com,elizeth_caslu@hotmail.com,kandy_897@hotmail.com,
wendykis@hotmail.com,sandypaty_l@hotmail.com,jorge.vizcaino@bran.com.mx.

Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.



Wendy María Novellan Franco



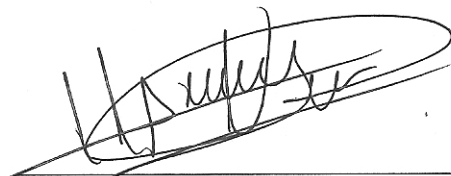
Sandra Patricia Medina Soto



Jorge Israel Vizcaino Gaona



Karina Mendoza Baltazar



Hassan Alejandro Vega Plata



Martha Elizeth Castellero Lucio

PENSAMIENTO

No abandones las ansias,
de hacer de tu vida algo extraordinario.

No dejes de creer, en que las palabras
y las poesías, sí, pueden cambiar el mundo.

Pase lo que pase, nuestra esencia está intacta,

Somos seres llenos de pasión.

La vida es desierto y es oasis.

Nos derriba, nos lastima, nos enseña,

nos convierte en protagonistas

de nuestra propia historia.

Aunque el viento sople en contra,

la poderosa obra continúa:

tú puedes aportar una estrofa.

No dejes nunca de soñar,

porque sólo en sueños

puede ser libre el hombre.

Valora la belleza de las cosas simples.

Disfruta del pánico que te provoca,

tener la vida por delante. Atrévete.

Vívela intensamente, sin mediocridad.

Piensa que en ti, en el futuro,

y encara la tarea,

con orgullo y sin miedo.

No permitas que la vida,

te pase sin haberla vivido.



PRÓLOGO

El alto nivel competitivo que exige nuestro mundo actual ha dado lugar a una constante lucha por sobrevivir en el sector empresarial, y tal lucha se ha agudizado para las empresas que pretenden estar a la vanguardia en sus respectivos giros o áreas de especialización.

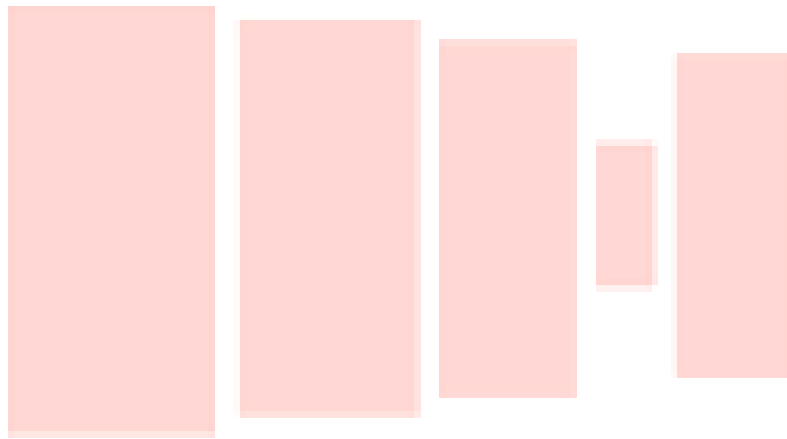
El sector manufacturero y el de servicios no ha sido la excepción, pues es en estos sectores donde el significado de la calidad ha tomado nuevas dimensiones, si bien tradicionalmente la calidad ha sido esencial para alcanzar la correcta funcionabilidad de las operaciones de los procesos y así contribuir con el éxito organizacional, en este tipo de mercados globales, ya no basta con prometer que se cumplirá con los requerimientos de los clientes del país o del extranjero.

En consecuencia a esto, los grandes fabricantes han tenido la necesidad de crear manuales que permitan tener productos de calidad para aspirar a los mercados extranjeros, donde este se ha convertido en un requisito imprescindible para hacer negocios.

Ahora bien, los manuales en su concepto intrínseco pretenden asegurar no solo el estado actual de la calidad, sino más aún, fomentar el mejoramiento continuo que finalmente repercuta en un medio ambiente uniformizado con la idea de la satisfacción del cliente y su contribución a la reducción de costos, mayor productividad y sobre todo un mejor control de la gestión interna y externa.

Esta tesina tiene la finalidad de asesorar a una empresa manufacturera de cilindros hidráulicos y a sus ejecutivos para documentar los procesos y gestiones que realizan, con el fin de que en el futuro puedan obtener la certificación de calidad.





AGRADECIMIENTOS

MAILHOT
INDUSTRIES

INNOVATION EN MOUVEMENT



A Dios...

Por darme la sabiduría, la fortaleza en mi corazón e iluminar mi mente, por poner en mi camino piedras para quitarlas y haber puesto a todas aquellas personas que me han acompañado en lo largo de mi vida.

A mis padres Daniel y Martha

Siempre juntos luchando por el bienestar de sus hijos, levantándome en cada caída, apoyándome en las situaciones más difíciles del camino, dándome confianza, amor y enseñanzas, pero sobre todo por el empuje a terminar una gran etapa de mi vida, ayudándome siempre a ser una mejor persona y por todo el esfuerzo monetario que han hecho por mí.

A mis hermanos Daniel, Naxieli y Nixa Guie

Por estar siempre presentes y acompañándome en todo momento y con ello el aliento a seguir adelante.

A mi hija Abril Mareli

Por ser mi mayor motivación, porque cada día que miro su cara veo esa luz que me ayuda a crecer y luchar.

A Daniel Sánchez

Porque a pesar de los tropiezos y de la lucha continua, el apoyo fue total e incondicional, por darme el tiempo para realizarme profesionalmente y ser una gran inspiración a través de las palabras, el cariño, el amor y el cuaderno con el que empecé y termine mi seminario.



Al Profesor José Heredia

Por las enseñanzas, el apoyo y hacer posible la realización de esta tesina.

A la Institución

Por abrirme las puertas nuevamente para concluir un peldaño más de mis metas.

A mis compañeros Sandra, Wendy, Israel, Alex y Karina

De quienes tuve la compañía en el trayecto de aprendizaje y conocimiento, por el equipo, por la unión, la comprensión y el esfuerzo de todos los días por sacar a flote este trabajo.

A mis amigos y compañeros de Trabajo

Por su amistad, por la colaboración y el ánimo otorgado.

A cada uno de ustedes por haber sido mi soporte en este periodo de estudio,

Por todo.... Gracias!!!

MARTHA ELIZETH CASTILLERO LUCIO



A mis padres

A ustedes, doy gracias una vez más, ya que con su apoyo incondicional logré este paso más en mi camino, ellos, son pieza fundamental para seguir adelante, les estaré eternamente agradecida, pues, con su confianza, consejos y amor, me han impulsado para seguir siempre adelante y tener la fuerza para alcanzar metas mucho más grandes, sin duda, representan para mí un gran ejemplo a seguir, sé que siempre estarán conmigo en los buenos y malos momentos como lo han hecho hasta ahora, mamá y papá, por esto y más los amo.

Al Instituto Politécnico Nacional

Gracias por dejarme formar parte de esta gran institución y además de una gran familia, aunque el camino no fue fácil, sé que mi esfuerzo valió la pena y siempre pondré el nombre del IPN en alto, porque soy politécnico por convicción y no por circunstancia.

A mí querida ESCA Tepepan y maestros

Es la institución que me abrió sus puertas al conocimiento, dentro de ella, aprendí muchas cosas nuevas, conocí excelentes compañeros, a mis mejores amigos y a profesores que me brindaron incondicionalmente su apoyo, a los cuáles admiro y recordaré por siempre, ¡gracias!.

A ESCA Santo Tomás

Gracias a esta gran escuela por darme la oportunidad de formar parte de ella, por permitirme cumplir dentro de sus aulas un logro más en mi vida.



A mis compañeros de equipo

Gracias Sandy, Alex, Israel, Eli y Kari, porque además de un gran equipo de trabajo son excelentes compañeros y amigos, gracias a su apoyo y constancia logramos una meta más y estoy segura que de aquí en adelante nuestra amistad permanecerá.

WENDY MARÍA NOVELLAN FRANCO



A mis padres

Que me han conducido por la vida con amor y paciencia, por ser un pilar fundamental de mi vida, por todo su esfuerzo y sacrificio, lo que hizo posible el triunfo profesional alcanzado. Para ellos mi amor, obediencia y respeto.

A mi familia

Por ser parte importante de mi vida y motivo de inspiración. Y que de una forma u otra me ayudaron y participaron para que lograra el presente éxito profesional. Gracias por sus palabras de aliento y fe en mí.

A David

Por ser una parte muy importante de mi vida, por haberme apoyado en las buenas y en las malas, porque ha hecho suyos mis preocupaciones y problemas y sobre todo por su paciencia y amor incondicional.

A mis compañeros de tesina

Por su confianza, apoyo, esfuerzo y dedicación.

A mi maestro.

José Luz Heredia por la orientación y ayuda que me brindó para la realización de esta tesina, por su apoyo y amistad que me permitieron aprender mucho más que lo estudiado en el proyecto.

KARINA MENDOZA BALTAZAR



Mami

Sin tu apoyo no hubiera sido esto posible, gracias por darme tu amor, tiempo, sobre todo por ser tolerante conmigo, por tus consejos maravillosos, tus regaños que muchas ocasiones los tuve bien merecidos, porque con esa firmeza me guiaste a cruzar el camino de la superación, eres la mejor mamá del mundo y sin darte cuenta me das los ánimos que muchas veces me hacen falta, te estaré agradecida por siempre, sin todo esto, no hubiese sido posible ésta hermosa realidad. Te amo mucho!

Jacqueline y Viviz

Hermanas a pesar que en muchas ocasiones tenemos diferencias, las amo e hicieron esto posible con el cariño y apoyo moral que siempre he recibido de ustedes he logrado culminar mi esfuerzo para concluir mi licenciatura, esto es ejemplo que apoyándonos aunque nos cueste trabajo podemos concluir y conquistar nuevas metas.

Jair Pérez Simón

En estos 7 años me enseñaste a ver la vida de diferente forma, tus palabras, consejos y nuestros sueños me dieron ánimos de ser la mejor y nunca darme por vencida, me hiciste fuerte en muchos aspectos, gracias por confiar en mí y apoyarme en el desarrollo de la tesina, y formar parte de este logro; aunque estás lejos físicamente se que siempre estarás para apoyarme.

A mis compañeros de seminario

Por confiar mutuamente y ayudarnos en todo momento ahora son parte importante en mi vida y los considero como hermanos.

A todos ustedes les agradezco por acompañarme en este logro y con ustedes lo comparto, con cariño.

SANDRA PATRICIA MEDINA SOTO



En primer lugar agradezco a Dios, por no abandonarme, por ayudarme a levantarme en mis fracasos y hacerme mirar siempre al frente, gracias por darme la fuerza y el coraje para hacer este sueño realidad, por estar siempre conmigo en cada momento de mi vida, por cada regalo de gracia que me has dado y que inmerecidamente he recibido gracias.

En segundo lugar a la familia Mosqueda González (mi familia), que gracias a su amor, cariño, guía y apoyo he llegado a realizar uno de los anhelados más grandes de mi vida, fruto del inmenso apoyo, amor y confianza que en mi depositaron y con los cuales he logrado terminar mis estudios profesionales que constituyen uno de los legados más grandes que pudiera recibir y por lo cual les viviré eternamente agradecido.

A mis amigos de tesina, ya que sin ustedes a mi lado no hubiera logrado el fruto que hemos cosechado. Les agradezco por haber llegado a mi vida y el compartir todo tipo de momentos, ya que esos momentos son los que nos hacen crecer y valorar a las personas que nos rodean, los quiero mucho y nunca los olvidaré, de todo corazón gracias.

A la gente que verdaderamente ha influido en el camino de mi vida, ya que con cada uno de ustedes, directa e indirectamente ha sido fundamental para el término de esta etapa en mi vida.

A cada uno de todos ustedes mil gracias.....

HASSAN ALEJANDRO VEGA PLATA



A mis padres

Por ser mis compañeros de toda la vida, **Mamá gracias** por darme la vida, por ese amor y apoyo incondicional, por tu preocupación, por esas horas de oración donde pediste siempre a dios me diera la fuerza que necesitaba para lograr este sueño, por ser mi madre y mi amiga, gracias por esas noches de desvelo que a mi lado compartiste, agradezco el que me hayas enseñado y demostrado con tu ejemplo que todo esfuerzo al final tiene su recompensa. Ese esfuerzo que hoy, se convierte en tu triunfo y el mío, Te amo. **Gracias Papá** por haber estado a mi lado aun en los momentos más difíciles de mi vida, por tu apoyo y ese enorme cariño que me has dado, aun cuando en ocasiones no me lo merezca, por tus consejos y amor que siempre me has brindado por todo esto gracias, Te amo.

A mi hermano

Porque gracias a su apoyo y consejos he salido adelante cumpliendo todas mis metas y haciéndome un hombre mejor, aunque ya no estés con nosotros físicamente siempre estarás en mi mente y corazón gracias hermano porque para mí fuiste mi gran ejemplo a seguir

A mi novia Elizabeth Mayoleyttte

Por ser mi compañera durante estos 6 años y por brindarme tu amor, cariño y paciencia con la que ahora he podido terminar unos de mis sueños en la vida, tú me has acompañado en esta trayectoria y hoy quiero compartir contigo el fruto de este esfuerzo, esperando se a la base para un mejor futuro juntos, por todo esto gracias, Te amo.



A la ESCA Santo Tomás

Por haberme abierto sus puertas y permitirme realizar unos de mis sueños más anhelados en la vida, estoy orgulloso de ser politécnico porque gracias a mi querida escuela soy todo un profesionalista.

A mis compañeros de la Tesina

Porque con su apoyo y dedicación hemos podido lograr otro sueño mas que es terminar nuestra carrera profesional, aunque sea poco el tiempo de convivencia les he agarrado mucho cariño gracias en verdad por ser parte de mi vida.

Al Profesor José Luz Heredia

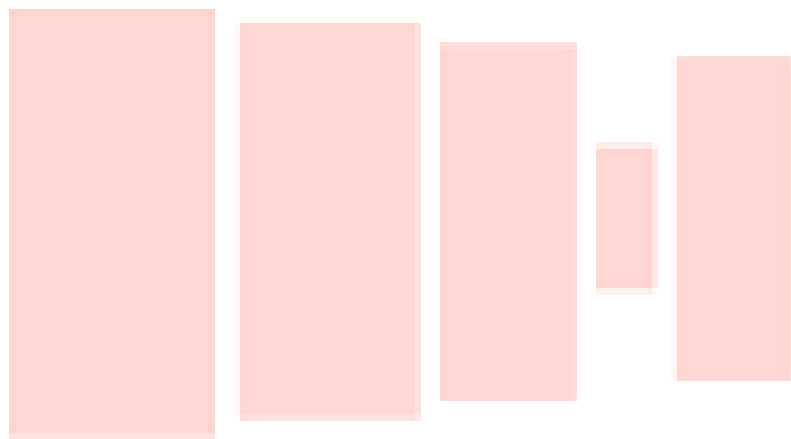
Porque gracias a sus enseñanzas y guía hemos podido realizar nuestra tesina, creo que en la vida hay personas que marcan nuestra vida y usted profesor ha sido una de ellas, les estaré eternamente agradecido.

A Grupo BBA

Por haberme apoyado en la realización de mi seminario y por haberme dado la oportunidad de crecer profesionalmente, por haberme demostrado que el esfuerzo siempre trae recompensas y mi recompensa más grande es mi titulación, gracias.

JORGE ISRAEL VIZCAÍNO GAONA





ÍNDICE

MAILHOT
INDUSTRIES

INNOVATION EN MOUVEMENT

Todo lo que somos es el resultado de lo que hemos pensado; está fundado en nuestros pensamientos y está hecho de nuestros pensamientos.

Buda

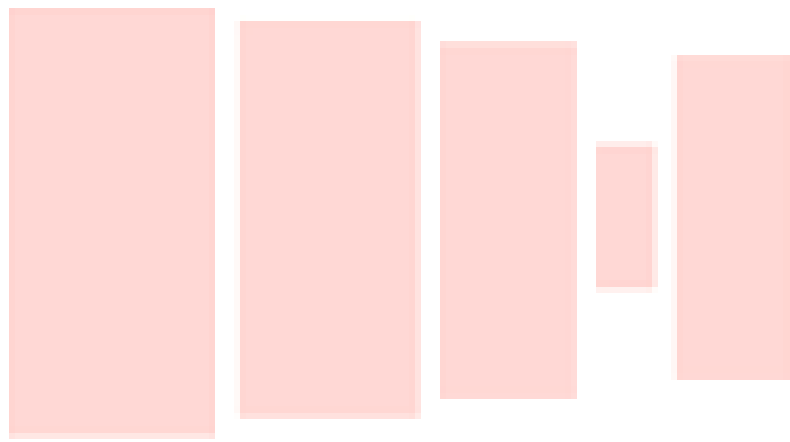
ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	I
CAPÍTULO I	1
FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 <i>Definición</i>	2
1.1.2 <i>Delimitación.</i>	2
1.1.3 <i>Objetivo General</i>	3
1.1.4 <i>Pregunta de Investigación</i>	4
1.1.5 <i>Justificación</i>	4
1.2 MARCO TEÓRICO	5
1.2.1 <i>Antecedentes</i>	5
1.2.2 <i>Marco Legal</i>	10
1.2.3 <i>Aclaración de Conceptos</i>	11
1.3 HIPÓTESIS	12
1.3.1 <i>Hipótesis de trabajo</i>	12
1.3.2 <i>Hipótesis Nula</i>	13
1.3.3 <i>Operacionalización de la Hipótesis</i>	13
CAPÍTULO II	14
ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA MAILHOT MEXICO S. DE R.L.	14
2.1 ACERCA DE LA COMPAÑÍA	15
2.1.1 <i>Antecedentes</i>	15
2.1.2 <i>Historia de Mailhot</i>	16
2.1.3 <i>Misión</i>	17
2.1.4 <i>Visión</i>	18
2.1.5 <i>Valores</i>	18
2.2 PLANTAS DE MAILHOT	18
2.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE OFRECE	19
2.3.1 <i>Cilindros Telescópicos</i>	19
2.3.2 <i>Vástago y émbolo</i>	20



2.3.3	<i>Reformado</i>	21
2.3.4	<i>Monedas</i>	21
2.3.5	<i>Reparación e Instalación</i>	22
2.3.6	<i>Garantía del Producto</i>	22
2.4	POLÍTICAS INTERNAS	25
2.4.1	<i>Política de Hostigamiento</i>	25
2.4.2	<i>Política de Confidencialidad</i>	27
2.5	DIAGNÓSTICO ACTUAL DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA	29
2.5.1	<i>Técnica usada para el diagnóstico del control interno</i>	30
2.5.2	<i>Resultados de la aplicación de la técnica para obtener información del control interno actual.</i>	30
CAPÍTULO III		40
MANUAL DE CONTROL INTERNO		40
3.1	CONTROL INTERNO	41
3.1.1	<i>Elementos de Control Interno</i>	41
3.1.2	<i>Características del Control Interno</i>	42
3.1.3	<i>Definición de un Manual de Control Interno</i>	43
3.2	OBJETIVOS DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO	44
3.3	TIPOS DE MANUALES	44
3.3.1	<i>Por su contenido</i>	45
3.3.2	<i>Por su función específica</i>	45
3.3.3	<i>General</i>	46
3.3.4	<i>Específico</i>	46
3.4	ESTRUCTURA DE UN MANUAL	46
3.5	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN MANUAL	49
3.6	MODELO COSO	52
3.6.1	<i>Antecedentes del modelo COSO</i>	52
3.6.2	<i>Importancia</i>	53
3.6.3	<i>Definición</i>	55
3.6.4	<i>Efectividad</i>	56
3.6.5	<i>Componentes</i>	57
CAPÍTULO IV		59

PROPUESTA DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA MAILHOT MÉXICO, S. DE R.L.	59
4.1 DEFINICIÓN Y PROPÓSITO	60
4.1.1 <i>Campo de Aplicación</i>	61
4.1.2 <i>Normas de Aplicación General</i>	61
4.2 COMPRAS	61
4.2.1 <i>Funcionarios que intervienen.</i>	62
4.2.2 <i>Documentos que intervienen.</i>	62
4.3 CUENTAS POR PAGAR	65
4.3.1 <i>Funcionarios que intervienen:</i>	66
4.3.2 <i>Documentos que intervienen:</i>	66
4.4 INVENTARIOS	68
4.4.1 <i>Ingreso de Bodega</i>	68
4.4.2 <i>Egresos de bodega</i>	69
4.4.3 <i>Entrega de Reportes</i>	69
4.4.4 <i>Actividades a cumplir</i>	70
4.4.5 <i>Observaciones</i>	70
4.5 PRODUCCIÓN	71
4.5.1 <i>Objetivo del ciclo</i>	72
4.5.2 <i>Procedimiento</i>	73
4.6 VENTAS Y COBRANZAS	75
4.6.1 <i>Objetivos del Ciclo</i>	76
4.6.2 <i>Exposición de Políticas</i>	76
4.6.3 <i>Procedimiento</i>	77
4.6.4 <i>Responsabilidades</i>	79
RECOMENDACIONES	81
CONCLUSIONES	84
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	87
ANEXOS	89



INTRODUCCIÓN

MAILHOT
INDUSTRIES

INNOVATION EN MOUVEMENT

*"La calidad nunca es un accidente;
siempre es el resultado de un esfuerzo de la inteligencia."*

Ruskin, John (1819-1900) Maestro de la prosa Inglesa.

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de la misma, y al mismo tiempo mejorará la calidad, por lo cual nos empeñamos en realizar la presente investigación.

El control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la administración.

Mailhot México S de RL es una empresa internacionalmente reconocida gracias a su experiencia única en la concepción y en la fabricación de cilindros hidráulicos.

Mailhot opta por un enfoque cooperativo, a fin de responder lo más adecuadamente posible a las necesidades de sus clientes.



De hecho, el trabajo se realiza en estrecha colaboración con el cliente, con el objetivo de responder lo mejor posible a sus necesidades.

Sin embargo, considerando que el sistema de calidad se realiza por medio de procesos, los cuales existen de manera empírica tanto dentro como a través de las funciones de la organización. Es de suma importancia que existan estos procesos por escrito que detalle específicamente las funciones de dicha área, cuáles son sus responsabilidades, y tareas de dicho procedimiento; para que un sistema de control interno sea efectivo.

Por ello hemos centrado la atención de nuestro trabajo en la creación de un manual de acuerdo a las normas administrativas y de calidad, las estrategias y los procedimientos que se desarrollan dentro de ésta empresa.

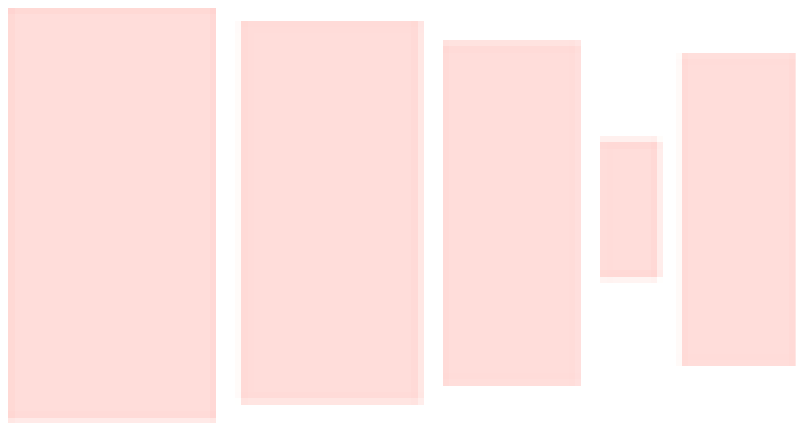
Con este proyecto de investigación pretendemos mejorar el control interno de este procesos de producción dentro de la organización, y que esas fallas que llega a tener la empresa se puedan corregir, de tal manera que se vea reflejada en el servicio con los clientes, la calidad en el proceso de fabricación del producto y de manera interna.

Para desarrollar el tema denominado "Manual de Control Interno" se ha organizado éste proyecto en cuatro capítulos siguiendo una secuencia lógica.

El capítulo uno se ocupa de describir la fundamentación metodológica donde se explican los objetivos que se pretenden alcanzar con la investigación. El segundo capítulo enmarca las generalidades de la empresa así como el análisis organizacional. El tercer capítulo se basa en describir el esquema, la preparación, diseño y uso de los manuales de control interno. El cuarto capítulo se encarga de desarrollar de forma práctica el diseño del manual de control interno para el área de producción de la empresa Mailhot.

Al final, se enumeran las diferentes conclusiones y recomendaciones establecidas en la investigación.

Presentamos el trabajo de investigación como un aporte a todas aquellas empresas manufactureras que no cuentan con un adecuado sistema de control interno. El cual es importante, ya que las empresas podrán mantenerse firmes y sólidas dentro de un mercado de competencia.



CAPÍTULO I
MAI HOT
FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS
INDUSTRIES

INNOVATION EN MOUVEMENT

"Aquel que no ha fracasado nunca, es que no ha intentado nada"

Og Mandino

1.1 Planteamiento del Problema

1.1.1 Definición

Los procedimientos organizacionales dentro de Mailhot México S de RL no están establecidos adecuadamente, lo que origina un deficiente plan de trabajo afectando la producción y la pérdida de clientes ante la oferta que existe en el mercado.

1.1.2 Delimitación.

➤ Delimitación Teórica

El manual se enfocará en la parte administrativa del departamento de producción de la Compañía Mailhot México S de RL por lo cual tendrá un principal punto de impacto, aportando información útil que ayude a la entidad en sus procedimientos para mejorar su control interno.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los números y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

Una organización empresarial se compone de diversos departamentos o áreas de actividad como Producción, mercadotecnia, finanzas, recursos



humanos, sistemas, entre otros, en la actualidad todos manifiestan gran importancia para el buen funcionamiento de la misma.

➤ **Delimitación Geográfica**

El manual se realizará a la empresa Mailhot México S de RL con sede en: Circuito Mexiamora Poniente 140, Parque Industrial Santa Fe, Puerto Interior, Silao, Guanajuato C.P. 36100.

➤ **Delimitación Temporal**

El tiempo establecido para este proyecto abarcara desde el mes de Abril al mes de Mayo de 2013.

1.1.3 Objetivo General

Crear un manual de control interno Administrativo que pueda ser utilizado en el área de Producción dentro de la compañía Mailhot México S de RL para mejorar la calidad en sus procesos y en sus productos.

➤ **Objetivos Específicos.**

✚ Identificar los objetivos y funciones actuales de los empleados, con el fin de verificar cuales son los lineamientos y procesos que están llevando a cabo.

✚ Analizar los procedimientos del área de producción, con la finalidad de evitar riesgos.

✚ Indicar las unidades responsables de suministro y recepción de información, para definir el origen y destino de la información requerida.

✚ Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del departamento, con el fin de encontrar los puntos que puedan afectar el

funcionamiento y aquellos que puedan reforzarse para el mejoramiento de esta unidad.

✚ Verificar el seguimiento de los procedimientos para asegurar la calidad deseada.

1.1.4 Pregunta de Investigación

¿Por qué es necesaria la creación de un manual de control interno administrativo para el área de producción?

1.1.5 Justificación

Dentro de una compañía manufacturera, el área de producción es una de las más importantes, debido a que en dicho departamento se lleva a cabo la transformación de la materia prima para llegar a un artículo terminado.

En la producción existen varios manuales enfocados a diferentes sectores para llevar un buen control, uno de ellos es el manual de procedimientos administrativos que tiene el fin de manejar adecuadamente los recursos necesarios desde la compra de insumos hasta la entrega del producto al consumidor.

Debido a la falta de controles dentro del área de producción existen diferentes márgenes de error tanto administrativos como operacionales por ello se pretende evitar la inadecuada aplicación empírica que se lleva actualmente dentro de la empresa Mailhot México S de RL.

El presente proyecto tiene la finalidad de crear un manual de controles para dicha empresa manufacturera que servirá como fuente de apoyo para conocer el funcionamiento interno respecto a la descripción de tareas

responsabilidades ubicación y requerimientos específicos en el departamento de producción permitiendo así incrementar la eficiencia para garantizar una adecuada función de dicho departamento.

1.2 Marco Teórico

1.2.1 Antecedentes

Para conocer la historia de los manuales administrativos hay que remontarnos, en primer lugar, a sus inicios como intentos formales o publicaciones y, posteriormente, como un instrumento más técnico y breve, alrededor del siglo XIX.

Los primeros intentos fueron las publicaciones como circulares, memorándum e instrucciones internas. Se consideran antecesores porque fueron las primeras en donde se informaba al personal sobre algún asunto determinado o alguna acción que debían llevar a cabo.

Surgen por la necesidad de instruir e informar. Durante la Segunda Guerra Mundial a los soldados se les tenía que adiestrar sobre las tácticas militares para que supieran las acciones, maniobras u operaciones que tenían que llevar a cabo en el frente de batalla.

Miguel Duhalt Krauss (2008, p. 21) y Joaquín Rodríguez Valencia (2006, p. 54) afirman que “los manuales como instrumento administrativo datan de la Segunda Guerra Mundial, en la cual sirvieron para capacitar al personal cuando estaba al frente de batalla”.

La función de control se establece y ejecuta a todos los niveles de las operaciones siendo los responsables de las diferentes unidades organizativas los encargados del cumplimiento de las políticas, procedimientos y medidas

de control, lo que no exime al dirigente máximo de la entidad de la responsabilidad del control general y total de la misma.

Como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización, conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores.

Debido a ello comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización, que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades.

Con el pasar del tiempo, los problemas de Control Interno han centrado la preocupación de la gerencia moderna, así como de los profesionales responsables de implementar nuevas formas de mejorar y perfeccionar dichos controles, lo cual es muy importante, por cuanto el Control Interno es fundamental para que una entidad logre alcanzar sus objetivos, pues de lo contrario, sería imposible que se puedan definir las medidas que se deben adoptar para alcanzarlos.

Debido a esto, los contadores idearon la comprobación interna, conocida como: "la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procesos adoptados, que tienen como finalidad brindar a la administración,

hasta donde sea posible, práctico y económico, el máximo de protección, control e información verídica".

El término de Control Interno reemplazó al de comprobación interna, debido a un cambio conceptual, ya que el contenido del mismo ha sufrido una considerable evolución.

El término "verificación y Control Interno" se usa para describir aquellas medidas y métodos adoptados dentro de la organización en sí, para salvaguardar el efectivo y otros activos de la compañía, así como para verificar la exactitud del registro en los libros contables y, sus objetivos y la finalidad que persigue, generándole capacidad de respuesta ante los diferentes públicos o grupos de interés que debe atender.

El diseño de un sistema de Control Interno debe garantizar la integración en el mismo de los principios básicos del control interno, a los efectos de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad. Los principios del control interno incluyen aspectos tales como los que se relacionan a continuación:

1. Estructura organizativa adecuada.
2. Independencia departamental.
3. Establecimiento de líneas de responsabilidad.
4. Mantenimiento del Manual de procedimientos contables.
5. Sistema de modelos y registros para evidenciar las operaciones de la entidad.
6. Controles colaterales o complementarios que refuerzan las medidas de control.
7. Prácticas adecuadas para ejecutar los procedimientos de control.

8. Personal adecuado a las funciones de control a ejecutar.
9. Las vacaciones al personal de la entidad.
10. La rotación de funciones o trabajos entre el personal especialmente en los puntos de control.

El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.

El propósito final del Control es en esencia, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo; su objetivo es contribuir con los resultados esperados.

Entre los aspectos fundamentales a tomar en consideración al diseñar un sistema de control interno para una entidad cualquiera, deben incluirse entre otros, los siguientes:

Tamaño de la entidad, definido básicamente en conceptos de diversidad de operaciones, volumen de transacciones y cantidad de trabajadores.

De hecho los controles se violan por la confabulación o fallos de los trabajadores o funcionarios o por la falta de control de los dirigentes y esta posibilidad es mayor en la medida en que las operaciones sean más diversas, el volumen de transacciones sea mayor y la cantidad de trabajadores sea menor.

Costo del Control, definido en los términos simples de que el costo del control interno siempre tiene que ser inferior al valor atribuido al daño que se pretende evitar.

El valor atribuido al resultado del control, definido en función de beneficios materiales, ahorro de recursos, salarios y otros obtenidos como resultado del control, así como beneficios de cualquier tipo obtenidos como resultado de la eliminación o disminución de faltantes, desperdicios, robos, etc.

El diseño e implantación de un sistema de control interno, al igual que cualquier proceso inversionista, debe estar precedido de un estudio donde se determinen en primer lugar la necesidad del sistema justificada por pérdidas, incumplimientos, evaluaciones, planes de medidas, etc.

Los riesgos existentes en cada tipo de actividad, definidos por ejemplo en términos de operaciones con manipulación de efectivo y especialmente divisas, comercialización de productos deficitarios, productos de alto valor y poco volumen, productos en sistemas de "sírvese usted mismo" locales de fácil acceso, almacenes en mal estado constructivo, sistemas automatizados complejos, personal sin la calificación adecuada.

Características de la entidad, definidas como complejidad de las operaciones de producción o de servicio. Como es natural, a mayor complejidad de las operaciones, mayor complejidad de los controles para garantizar el cumplimiento de las normas establecidas.

Deben definirse los puntos de control, es decir aquellos momentos de la producción o servicios donde se pueden ejercer funciones de control que permitan detectar desviaciones y tomar medidas correctivas a tiempo antes de concluir el proceso.

La estructura de un sistema de control interno consta normalmente de cinco componentes o elementos estrechamente relacionados entre sí y con el

ambiente. Se derivan de la manera en que la dirección dirija la empresa y están integrados en el proceso de dirección.

Los elementos de un sistema de control interno son los siguientes:

- El Ambiente de Control.
- Gestión y Prevención Riesgos
- Las Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Monitoreo

Estas definiciones de los componentes del Control Interno, con un enfoque estratégico en el desarrollo de las entidades, deben incluir normas o procedimientos de carácter general para ser considerados en el diseño de los Sistemas de Control Interno en cada entidad, acompañados de criterios de control y de evaluación en algunas áreas de la organización.

1.2.2 Marco Legal

Los modelos de control interno más reconocidos a nivel global son COSO (con su variación COSO IIERM), enfocándose principalmente en la efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera y la observancia del cumplimiento de las leyes. Por otro lado, se encuentra COBIT, que formulado dentro de un marco de mejores prácticas corporativas, está enfocado en el uso y control de información veraz referente a sistemas y tecnologías de la información que le permite a las empresas contar con más de 300 objetivos de controles Específicos y más de 30 guías informativas sobre procesos relacionados con TI.

Ambos modelos pueden ser perfectamente adaptables a los modelos de negocio de las empresas mexicanas, permitiéndoles contar con sistemas de control interno que los ayuden a contar con lineamientos para una mejor administración del negocio y dirigir esfuerzos para crear valor en los procesos que la empresa lleve a cabo.

De acuerdo con las normas y procedimientos de Auditoría y Normas para atestiguar, el boletín 3050 estudio y evaluación del control interno tiene como objetivo definir los elementos de la estructura del control interno y establecer los pronunciamientos normativos aplicables a su estudio y evaluación, como un aspecto fundamental al diseñar la estrategia, así como señalar los lineamientos que deben seguirse al informar sobre debilidades o desviaciones al control interno.

1.2.3 Aclaración de Conceptos

Control: Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores para poder rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Control Interno: es un proceso efectuado por la gerencia y demás personal de la entidad para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos, veracidad de la información financiera, efectividad, eficiencia y economía de las operaciones y del cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, mediante la interrelación de sus componentes; siendo la máxima autoridad la responsable de su implementación, aun cuando las actividades de control se realicen por niveles inferiores de la entidad.



Verificación y Control Interno: se define como el conjunto de principios, fundamentos, reglas, acciones, mecanismos, instrumentos y procedimientos que ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman un ente, se constituye en un medio para lograr el cumplimiento de su función administrativa.

Manual de procedimientos: es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ó más de ellas.

Departamento de producción: es donde se solicita y controla el material del que se va a trabajar, se determina la secuencia de las operaciones, las inspecciones y los métodos, se piden las herramientas, se asignan tiempos, se programa, se distribuye y se lleva el control del trabajo y se logra la satisfacción del cliente.

Margen de error: Es el excedente o resta que queda por error, al contabilizar algo.

Objetivo: es la meta o fin propuesto en una actividad determinada. También puede ser el fin del conjunto de todas nuestras acciones.

1.3 Hipótesis

1.3.1 Hipótesis de trabajo

Si existiera un manual de control interno dentro del departamento de producción de la empresa Mailhot México S de RL, entonces se evitarían deficiencias en el área de producción.

1.3.2 Hipótesis Nula

Si existiera un manual de control interno dentro del departamento de producción de la empresa Mailhot México S de RL, entonces no se evitarían deficiencias en el área de producción.

1.3.3 Operacionalización de la Hipótesis

La unidad de análisis

✚ La empresa "Mailhot México, S. de R.L."

Variable independiente

✚ Un Manual de Control Interno en el área de producción

Indicadores.

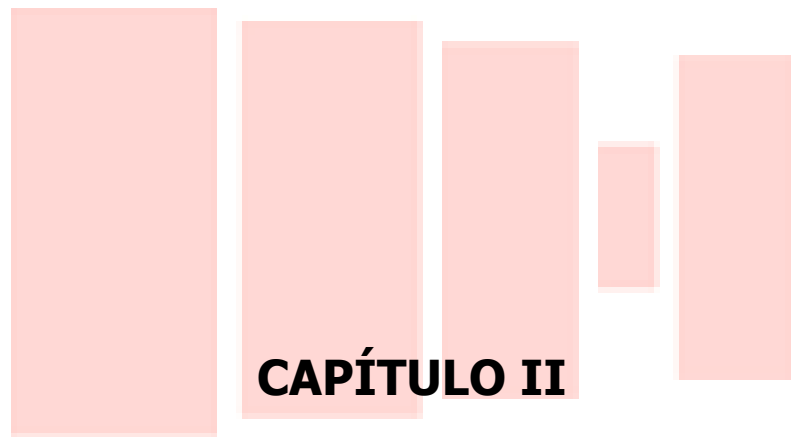
- ✚ Unidad de mando
- ✚ Buena organización
- ✚ Delimitación de funciones

Variable Dependiente

✚ Se evitaran deficiencias en el área de producción.

Indicadores:

- ✚ Incremento de ventas
- ✚ Expansión y crecimiento
- ✚ Buena comunicación



CAPÍTULO II

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA MAILHOT MEXICO S. DE R.L.

MAILHOT
INDUSTRIES

INNOVATION EN MOUVEMENT

La definición de éxito no la dan los premios, entiendo el éxito como el momento en que la oportunidad se encuentra con la preparación.

(Hilary Swan)

2.1 Acerca de la Compañía

2.1.1 Antecedentes

Grupo Mailhot Industries, es líder mundial en el mercado nacional y de exportación en la fabricación de cilindros telescópicos e industriales gracias a su estrategia de inversión y un proyecto de investigación y desarrollo permanente que explora nuevas tecnologías y las adapta a las necesidades de la industria y de los clientes, apoyándose en socios estratégicos.

Cuenta con cinco plantas manufactureras distribuidas en Québec, Ontario y en el año 2009 inicio sus operaciones en México, tiene además más de 50 años de experiencia en el campo de la hidráulica, investigación y desarrollo tecnológico,

Mailhot de México, ha basado su éxito en su compromiso con la calidad de sus productos a través de la investigación y el desarrollo de tecnología, el respeto al medio ambiente y la excelente relación con sus empleados", precisó Núñez Garibay.

Más del 50% de la producción está destinada a la exportación a Estados Unidos, países de Centro y Sudamérica y próximamente también a Europa.

Entre los principales clientes de Mailhot se encuentran Mc. Neilus, Pakmor y Altos Hornos de México.



2.1.2 Historia de Mailhot

Mailhot se deriva de un apellido francés "MAILHOT"

1953.- Fabricación y distribución de operaciones de piezas hidráulicas para la agricultura.

1973- Fabricación de Cilindros Hidráulicos Telescópicos.

1982.- Yvan Morín inicia los productos cilindros con diseños y máquinas de alta tecnología. Abriendo 7 plantas unas en Canadá.

1984.- Introducen en Mailhot la tecnología de nitruración a los cilindros hidráulicos

1988.- Inician abrir nuevos mercados de ventas y de distribución.

1990.- Apertura en USA un producto de venta y de distribución y servicios.

1993.- Alianzas con un nuevo mercado en México con la empresa "NUGA" para la distribución de cilindros telescópicos en América. "NUGA" nace en 1958 y se dedicaba a la manufactura de componentes.

1993.- Con la nueva alianza "NUGA" cambia de razón social a Mailhot México.

1994.- La planta de Quebec recibe certificación ISO-9001.

1995.- Mailhot Ontario, Canadá se encarga de manufactura, ventas y distribución.

1996.- Mailhot Alberta Canadá, se encarga de ventas y distribución.

2003.- Mailhot Terrebonne, Quebec, Canadá se elaboran productos más resistentes para el proceso de nitruración.

2005.- Mailhot Terrebonne, Canadá, se convierten en un corporativo. Manufactura, ventas, distribución, administración y finanzas.

2007.- Mailhot Lachenaie, Canadá, brinda servicios de fabricación de cilindros hidráulicos.



2008.- Mailhot de México, Silao Guanajuato, México, elaboración de cilindros aplicando el proceso de nitruración. (Anexo 1)



Colocan la primera piedra de Mailhot Industries de México, 2008

Desde su fundación en 1956, Mailhot Industries Inc. Fabrica cilindros telescópicos e industriales que tienen la reputación a nivel internacional. Cuenta con cuatro instalaciones de fabricación y distribución ubicadas estratégicamente, permitiendo a Mailhot establecer y mantener una estrecha relación de trabajo con cada uno de sus clientes.

En Mailhot Industries Inc. son visionarios y su departamento de investigación y desarrollo tienen la misión de explorar nuevas tecnologías y adaptarlas a las necesidades de sus clientes, apoyándose en socios que han sido escogidos por su excelencia.

2.1.3 Misión

Fabricar, diseñar y vender cilindros hidráulicos de la más alta calidad excediendo las expectativas de nuestros clientes, empleados y accionistas con apego a nuestros valores.



2.1.4 Visión

Ser la mejor opción en el mercado de cilindros hidráulicos en Latinoamérica. Mailhot se esfuerza por contribuir a la prosperidad económica de México al tiempo que mejora el bienestar de la comunidad. Para ello, la ciudadanía corporativa propone diversas iniciativas sobre el medio ambiente y social. Ella constantemente busca reducir el impacto negativo de sus actividades sobre el medio ambiente.

2.1.5 Valores

- ✓ Respeto
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Honestidad

2.2 Plantas de Mailhot

1. Terrebonne Quebec, Canadá.- Administración, ventas, fabricación.
2. St-Jacques, Quebec, Canadá.- Fabricación, nitruración, logística, Ingeniería.
3. Lachenaie, Quebec, Canadá.- Servicios y fabricación.
4. Mailhot Alberta, Canadá.- 3 Empleados.
5. Hudson, estado new Hampshire, USA.- Ventas, servicio. Empleados15.
6. Silao, Guanajuato, México.- Administración, ventas, fabricación y nitruración.





Planta en Silao, Guanajuato, México.

2.3 Productos y servicios que ofrece

2.3.1 Cilindros Telescópicos

Características:

- Disponible en una acción simple o doble
 - Sello de la más moderna tecnología
 - Glándula raspador tecnología disponible
 - Los componentes en un baño de sal nitrurado Arcor ®
- Presión de trabajo hasta 2500 psi (170 bar)
- Huyendo de 70" (1778 mm) a 320" (8130 mm)
- Diámetro de 2-3/4 "y (69.85 mm) a 10-3/4 "(273,05 mm)
- Mantenimiento reducido

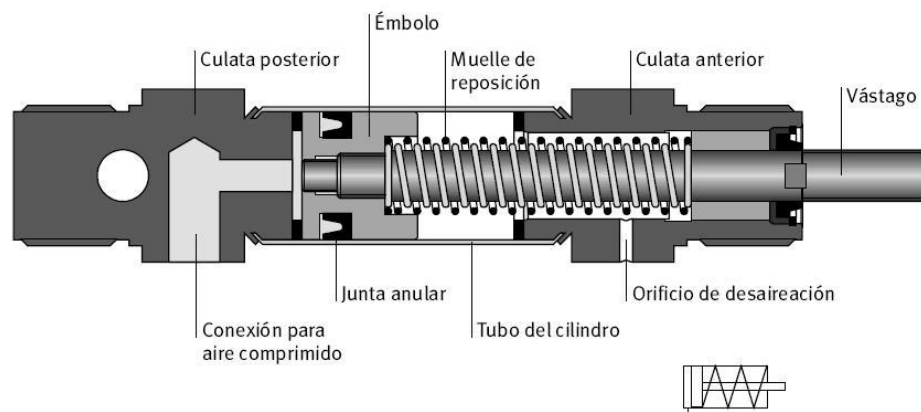


ADJUNTO		REFERENCIA
1) pin a pin	Glándula con rascador	Serie R
2) pin a pin	Glándula sin rascador	Serie C
3) Muñón	Con la cubierta	Serie M - serie CS

2.3.2 Vástago y émbolo

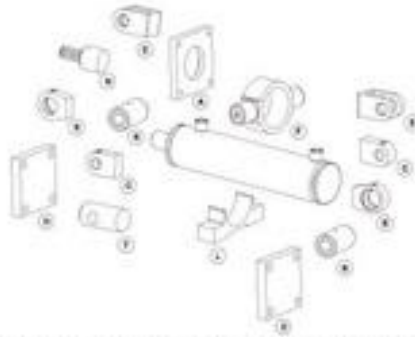
Características.

- Disponible en una acción simple o doble
- Sello de la más moderna tecnología
- Glándula raspador tecnología disponible
- Los componentes en un baño de sal nitrurado Arcor
- Presión de trabajo hasta 2500 psi (170 bar)
- Que va desde 1/2" (12,7 mm) y 80" (2032 mm)
- Diámetro de 1-1/2 "(38,1 mm) a 12" (304,8 mm)
- Mantenimiento reducido



2.3.3 Reformado

Mailhot ofrece cilindros reformado compuesto en su totalidad o en parte de los productos recuperados. Ellos disfrutan de una vida similar a la de un cilindro de nueve años y una garantía del fabricante de un año. Además, el precio de compra de estos cilindros es de un 70% del precio de venta al público de un nuevo cilindro. Compras cilindro reformado, ayuda a proteger el medio ambiente. Debido a su tratamiento de nitruración y sus acuerdos con los proveedores para obtener los componentes reutilizables, Mailhot tiene la oportunidad de dar una segunda vida a un cilindro. De esta manera, Mailhot intenta reducir la chatarra de acero y por lo tanto ayuda al medio ambiente.



Mounting configurations vary upon customer request

2.3.4 Monedas

Piezas de repuesto están disponibles para Mailhot cilindros. Las sucursales y centros de servicio (ver contactos a la lista de dónde encontrarlos) mantener un inventario completo de piezas para responder con rapidez a sus peticiones.



Condiciones de aplicación

Mailhot o su representante autorizado deberá ser notificado de cualquier defecto dentro de los 30 días y el comprador debe obtener un número de autorización de devolución (RMA). Para contactar con nosotros, visite nuestro sitio web www.mailhotindustries.com.

El producto debe ser devuelto a Mailhot o su representante autorizado flete terrestre prepago. Mailhot juzga si el defecto está cubierto por la garantía los gastos de transporte y los de la remoción del cilindro defectuoso y la instalación del cilindro nuevo, altura razonablemente incurridos por Mailhot. El cilindro se ha reparado o sustituido el resto del período de garantía original.

Exclusiones y limitaciones

Esta es la única garantía ofrecida por Mailhot. Sustituye a todas las demás garantías, sean estatutarias o contractuales, expresas o implícitas, incluyendo cualquier garantía en cuanto a la calidad, la comercialización o el uso previsto del producto. En ningún caso Mailhot será responsable por ningún daño indirecto, incidental o punitivo, incluyendo la pérdida de ingresos, ganancias o ahorros, y daños a la persona y reclamaciones de terceros.

Esta garantía no se aplica cuando el cilindro ha sido objeto de una instalación, uso, modificación, reparación o almacenamiento o mantenimiento incorrecto, impropio o no cumple con los requisitos o Mailhot o cuando se usa causada por la contaminación.

Principales Clientes

Perkins (Basura)



Cemsa (Basura)



Repsa (Transporte)



Micare (Minería)



Pakmor (Basura)



Mc Neilus (Basura)



➤ Sectores de Mercado

Agricultura	3%
Telescopio	8%
Minas	10%
Industriales	10%
Basura	60%

2.4 Políticas Internas

2.4.1 Política de Hostigamiento

El hostigamiento se define como todo comportamiento indeseable, inoportuno, lastimero o injurioso de una persona a otra, bajo la cual el autor de este comportamiento sabe o tiene razonablemente conciencia de que este comportamiento puede ofender o causar perjuicios.

Mantener un ambiente de trabajo sano, exento de hostigamiento, donde todos los empleados sean tratados con dignidad y respeto.

Campo de Aplicación:

La política se aplica a todos los empleados, sean hombres o mujeres, sindicalizados y no sindicalizados, y rige tanto las relaciones entre colegas como las relaciones entre subalternos.

La política se aplica al trabajo, e inclusive a posibles eventos sociales relacionados con el trabajo.

Responsabilidades de los Empleados

Mantener y promover las normas de conductas con el fin de que el medio de trabajo esté exento de hostigamiento.





Responsabilidades de los Administrativos.

- Adoptar un comportamiento ejemplar ante la presente política.
- Asegurarse que la presente política se difunda y sea respetada por todos los empleados.
- Ayudar a cualquier víctima de hostigamiento, durante la investigación de su queja.



Empleados de Mailhot México, 2013



Responsabilidad del Sindicato

- Tomar los medios para favorecer un medio de trabajo exento de hostigamiento y colaborar con el empleado para respetar al pie de la letra esta política.

Medidas correctivas:

Son impuestas en función de la gravedad del comportamiento prohibido y de otras circunstancias pertinentes. Estas medidas, de naturaleza administrativa o disciplinaria, o una combinación de los dos, pueden incluir una o más de las siguientes medidas:

- Supervisión, permiso con o sin goce de sueldo
- Represión verbal o escrita
- Suspensión sin salario por un periodo determinado
- Cambio de puesto
- Disminución de puesto
- Suspensión

2.4.2 Política de Confidencialidad

La política de Confidencialidad consiste en no divulgar a persona alguna, compañía, corporación organización o asociación, secretos industriales, administrativos, de producción comercialización, fabricación, distribución de inversión o de cualquier otra información confidencial adquirida en el transcurso del empleo en esta compañía, pertenecientes a los negocios de la empresa, de su matriz, afiliadas o subsidiarias, sus proveedores, sus clientes o cualquier otra persona física o moral relacionada con ellos, cuya divulgación pueda causar perjuicios a la Empresa; asimismo, comprometerse a no aceptar

ni solicitar, ya sea en forma directa o indirecta de los proveedores o competidores de la Empresa, comisiones, derechos, bonos, compensaciones, etc. Que comprometa a la empresa con alguna otra obligación o que pueda influir en la relación comercial; en la inteligencia de que en incumplimiento específico de esta obligación se harán acreedores a la rescisión del Contrato y la relación de Trabajo sin responsabilidad para la Empresa. (Anexo 6).

✚ Utilización adecuada de los activos

Las herramientas de trabajo deben ser utilizadas correctamente y para fines exclusivos de la empresa y no para negocio propio. Para evitar malos entendidos si traes una herramienta ajena a la planta debes dar aviso a tu jefe inmediato y al personal de seguridad.

En las computadoras de la empresa está prohibido usar un programa sin licencia.

Si un trabajador necesita un programa específico, tiene que hacer la petición a su superior jerárquico o responsable.



Planta Mailhot México, ejemplificación de los activos.

Periodo de Entrenamiento

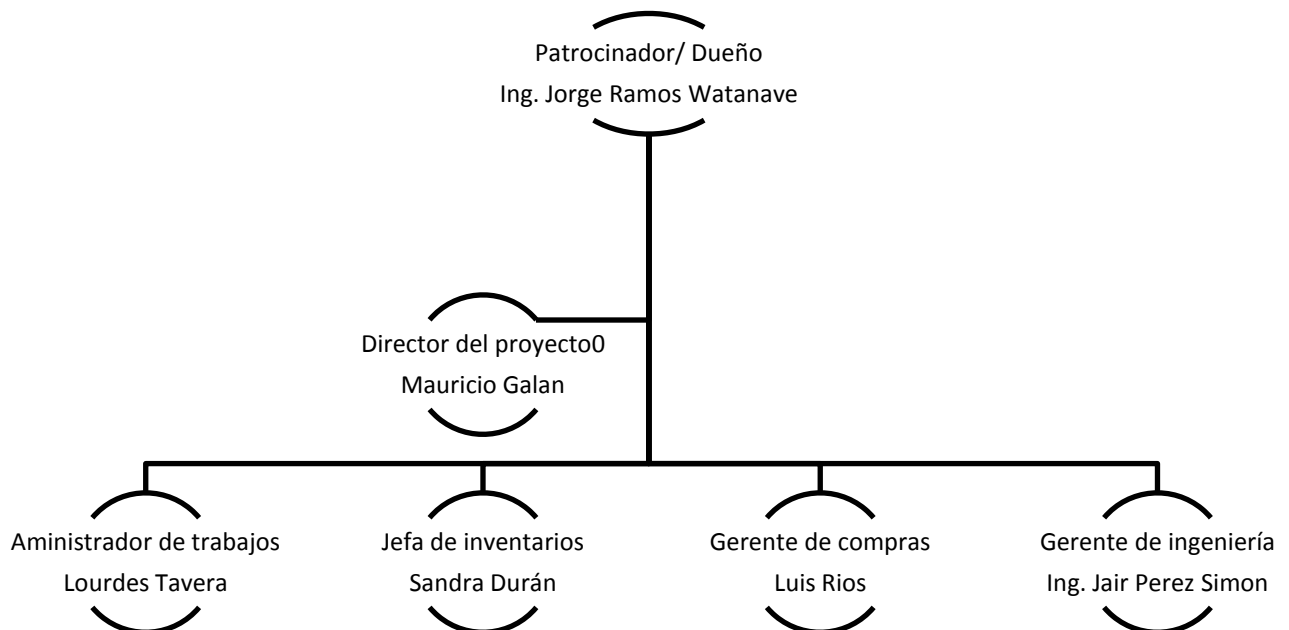
Los primeros meses de trabajo se consideran de prueba, durante este periodo la compañía evaluará su desempeño y desarrollo en el trabajo y decidirá el realizar el contrato de planta.

Durante éste periodo los empleados tienen derecho a recibir todas las prestaciones de la compañía.

2.5 Diagnóstico actual de control interno de la empresa

Para poder hacer la propuesta de control interno para la empresa Mailhot México S. de R.L. primero tenemos que saber que puesto ocupa cada empleado actualmente, qué actividades realiza cada uno de ellos, a quién solicitan la información y a quién le reportan.

Organigrama Organizacional



2.5.1 Técnica usada para el diagnóstico del control interno

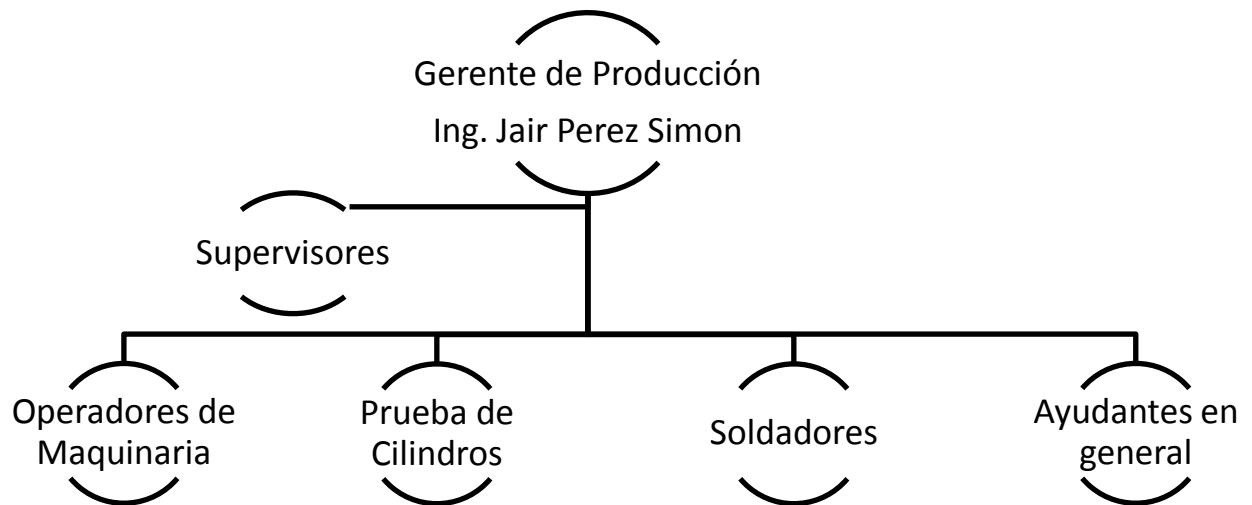
Después de ver los recursos con los que se cuentan para obtener información acerca de las actividades desarrolladas en la empresa Mailhot México S. de R.L. Se decidió que la técnica más apropiada para llevar a cabo la recopilación de la información deseada son los cuestionarios y constan de 23 preguntas (Anexo3); los cuales fueron aplicados a una muestra de 33 trabajadores del área de producción que laboran actualmente en la empresa.

2.5.2 Resultados de la aplicación de la técnica para obtener información del control interno actual.

Al estudiar los resultados de la aplicación de los cuestionarios a los empleados del área de producción de la compañía se pudo ver que existe un mando de la empresa "lineal". Esto quiere decir, que todos o la mayoría de los empleados respondían a las órdenes del (los) jefe(s) o dueño(s) de la empresa, y casi nunca hubo control establecido por los jefes inmediatos superiores respectivamente en cada área de la empresa.

Se busca eliminar este tipo de autoridad ya que no es muy confiable, ya que, se puede tener el control de toda la empresa, pero no existe en las áreas que la conforman, Y con esto no tendrá bases suficientes para el respaldo de la información.

Organigrama



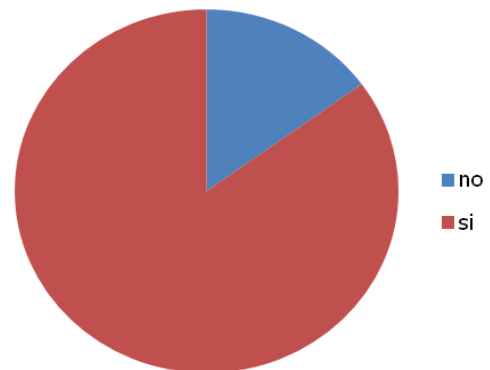
Se puede observar que de acuerdo a las actividades que realiza corresponden a una empresa grande que no tiene establecido un buen control interno y por falta de este no han logrado alcanzar sus objetivos.

Para establecer correctamente el control interno en la empresa proponemos un manual de procedimientos de control interno del departamento de producción para que lleven a cabo sus actividades de la mejor manera, para lo cual nos basamos en las respuestas obtenidas de los trabajadores y que presentamos a continuación:

Cuestionarios para los empleados

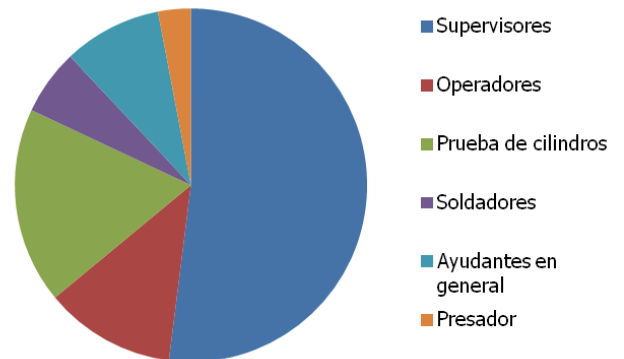
1.- ¿Conoce el Proceso de producción?

85% - 28 personas
15% - 5 personas



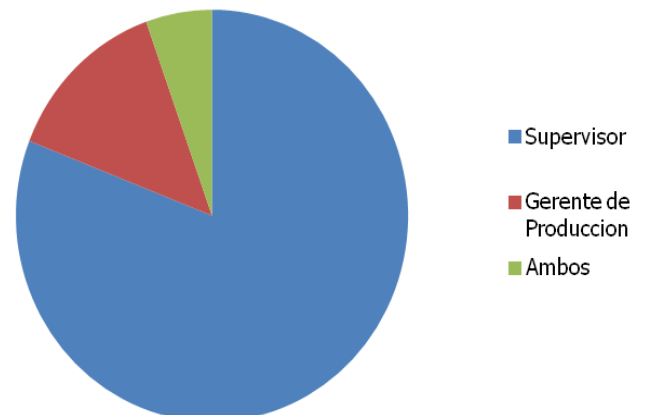
2.- ¿Cuál es el puesto que ocupa actualmente?

Supervisor 18% - 6 personas
Operadores de Maquinaria 52% - 17 personas
Prueba de cilindros 6% - 2 personas
Soldadores 9% - 3 personas
Ayudantes en general 12% - 4 personas
Pesador 3% - 1 persona



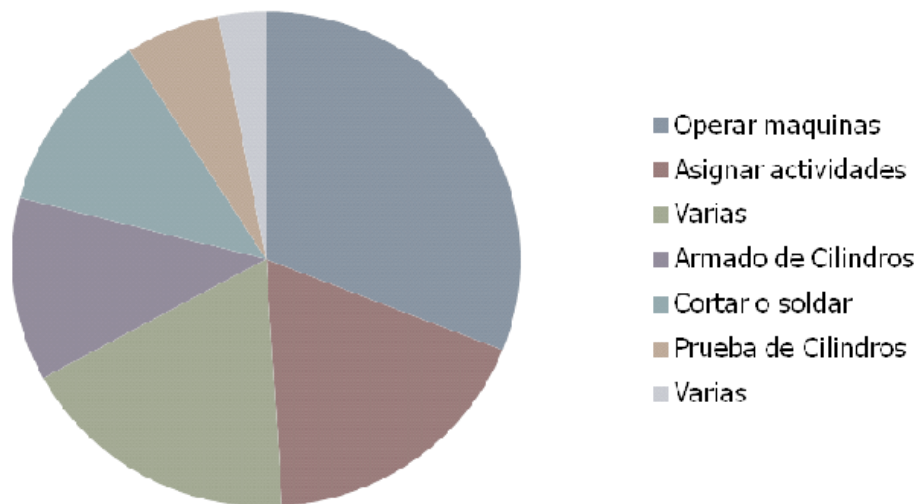
3.- ¿Quién les da a conocer cuál es su trabajo?

Supervisor 89% - 26 personas
Gerente de Producción 5% - 5 personas
Ambos 6% - 2 personas



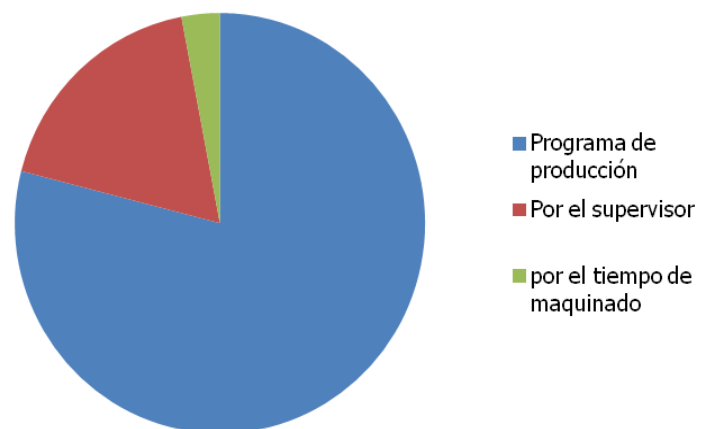
4.- ¿Cuáles son las actividades que realiza?

Operar maquinas 31% - 10 personas
 Asignar actividades, Coordinar, Supervisar 18% - 6 personas
 Varias 18% - 6 personas
 Armado de cilindros 12 % -4 personas
 Cortar y/o Soldar 12% - 4 personas
 Prueba de cilindros 6% -2 personas
 Limpieza 3% - 1 persona



5.- ¿Cómo sabe qué cantidad de trabajo le corresponde?

Programa de producción Job
 Traveler 79% - 26 personas
 Por el supervisor 18% - 6
 personas
 Por el tiempo de maquinado 3% -
 1 persona



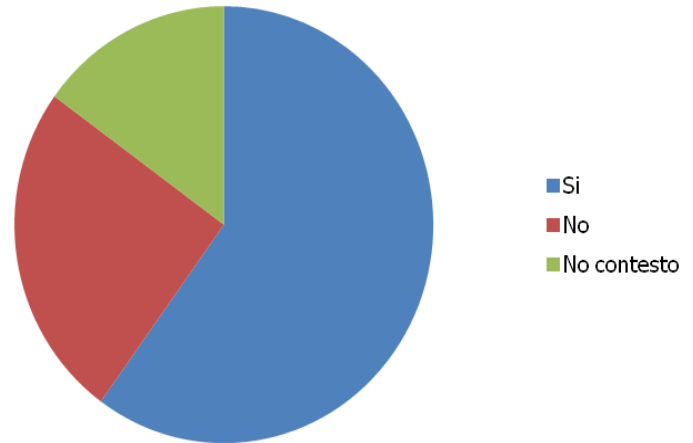
6.- ¿Hay actividades que desempeña y no corresponden a su puesto?

Si 60% - 20 personas

No 25% - 8 personas

No Contesto 15% - 5 personas

Realizan actividades de otras áreas



7.- ¿Quién es su jefe inmediato o a cargo de quien se encuentra?

Jair Pérez 43% - 14 p

Ramón Almager 18% - 6 p

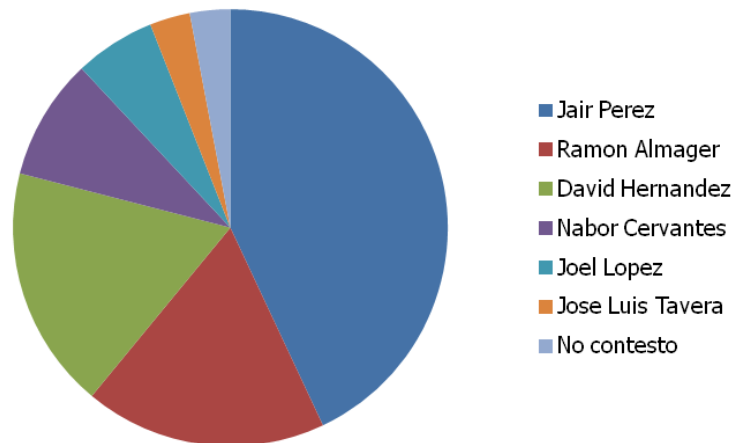
David Hernández 18% - 6 p

Nabor Cervantes 9% - 3 p

Joel López 6% - 2 p

Jose Luis Tavera 3% - 1 p

No Contesto 3% - 1 p



8.- ¿Conoce la existencia de algún plan para producción?

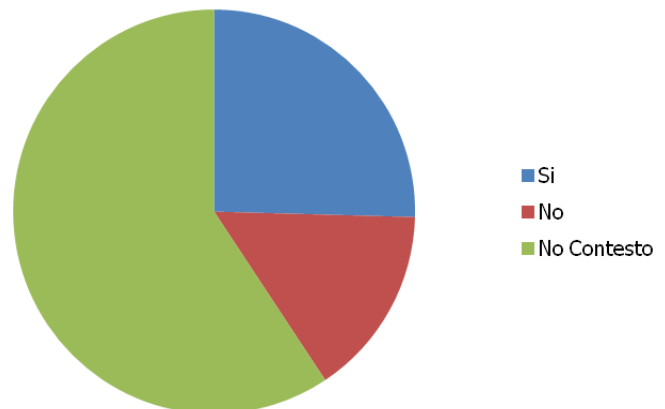
Si 60% - 20 personas

Plan de Producción

No 36% - 12 personas

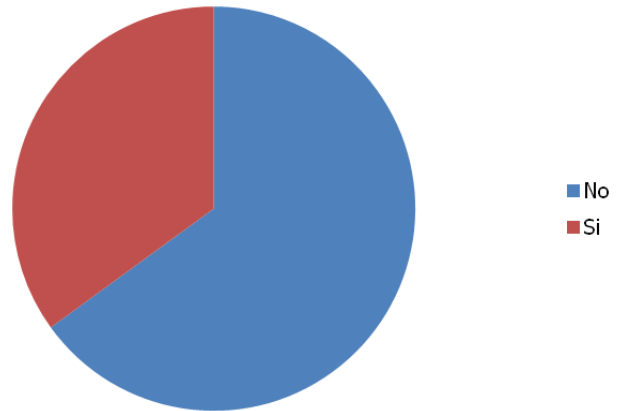
No existe ningún documento

No contesto 3% - 1 persona



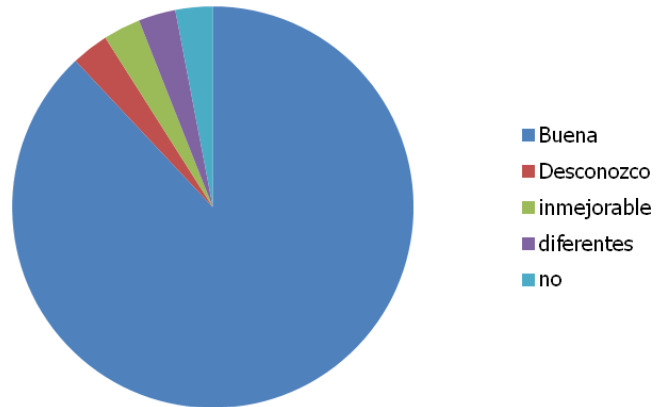
9.- ¿Cuenta con todas sus herramientas para realizar su trabajo?

No 65% - 21 personas
 Si 35% - 12 personas



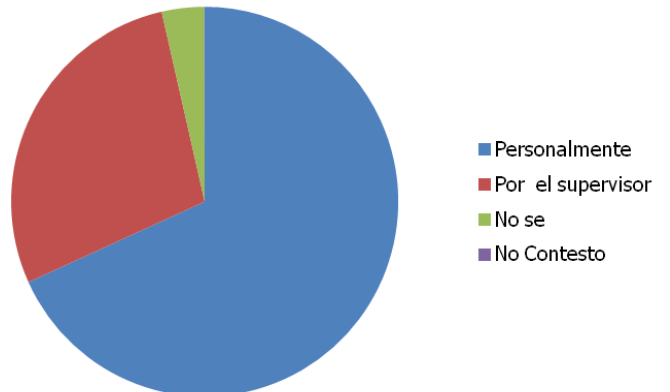
10.- ¿Cómo es la relación del área de producción con otras áreas?

Buena 88 % -29 personas
 Desconozco 3% - 1 persona
 Inmejorable 3% - 1 persona
 Diferentes 3% - 1 persona
 No 3% - 1 persona



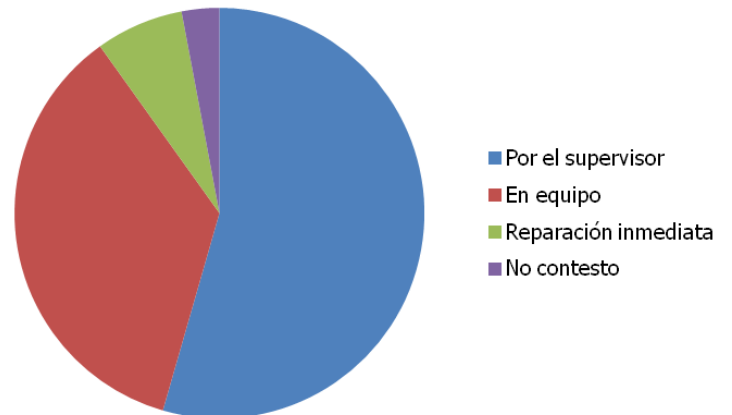
11.- ¿Cómo se comunica el departamento de producción con otras áreas de la empresa?

Personalmente/Dialogo 58% - 19 p
 Por el Supervisor 24% - 8 p
 No sé 9% - 3 P
 No contesto 9% - 3 p



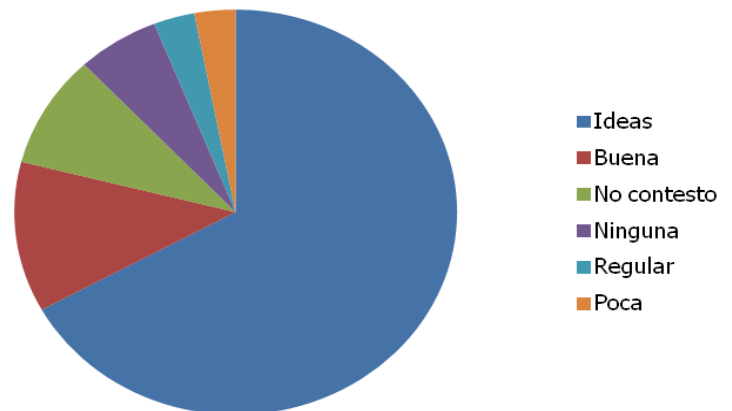
12.- ¿Cómo resuelven problemas que se susciten durante el proceso de producción?

Por el Supervisor 55% - 18 personas
 En equipo/ se hace lluvia de ideas 36% - 12 personas
 Reparación de inmediato 6% - 2 personas
 No Contesto 3% - 1 persona



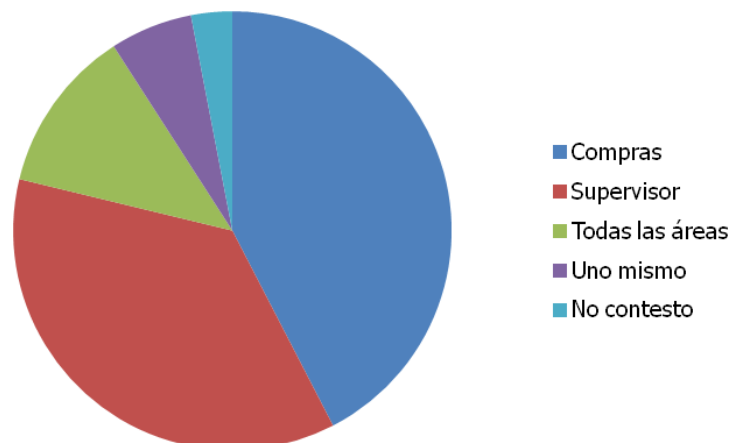
13.- ¿Cuál es su participación en la toma de decisiones del área de producción?

Ideas/ Mejoras 67% - 22 personas
 Buena 12% - 4 personas
 No contesto 9% - 3 personas
 Ninguna/No piden opinión 6% - 2 personas
 Regular 3% - 1 personas
 Poca 3% - 1 persona



14.- ¿De qué depende el abastecimiento de materiales?

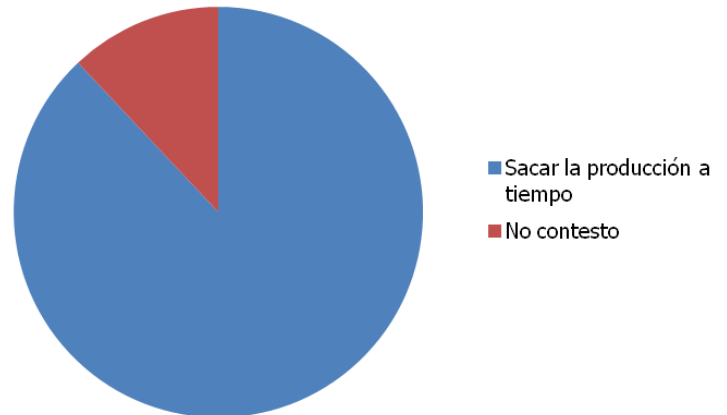
Compras/Almacén 42% - 14 personas
 Supervisor/Encargado 36% - 12 personas
 Todas las áreas 12% - 4 personas
 Uno mismo 6% - 2 personas
 No contesto 3% - 1 persona



15.- ¿En qué consisten los objetivos del departamento?

Sacar la producción a tiempo/Calidad 88% - 29 personas

No Contesto 12%- 4 personas

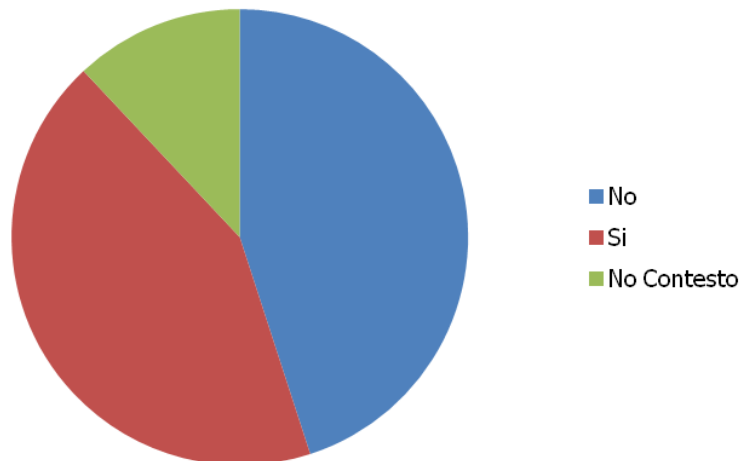


16.- ¿Existe duplicidad de las funciones en el área de producción?

No 45% - 15 personas

Si 43% - 14 personas

No contesto 12 % - 4 personas



17.- ¿Cada cuánto se realizan tomas físicas dentro del almacén?

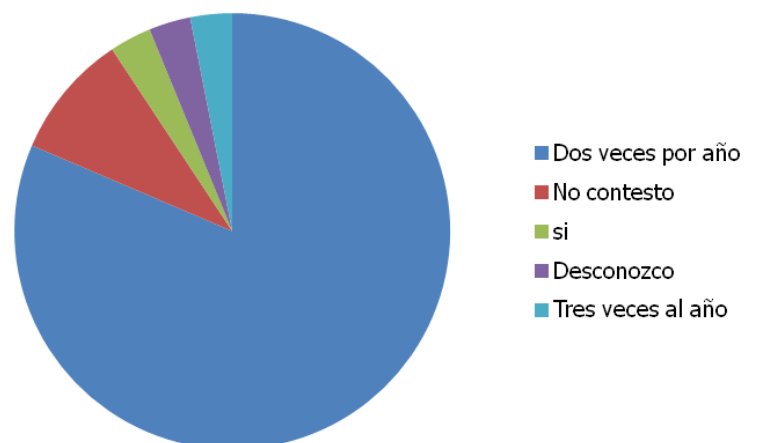
Dos veces por año 79% - 26 personas

No contesto 9% - 3 personas

Si 3% - 1 persona

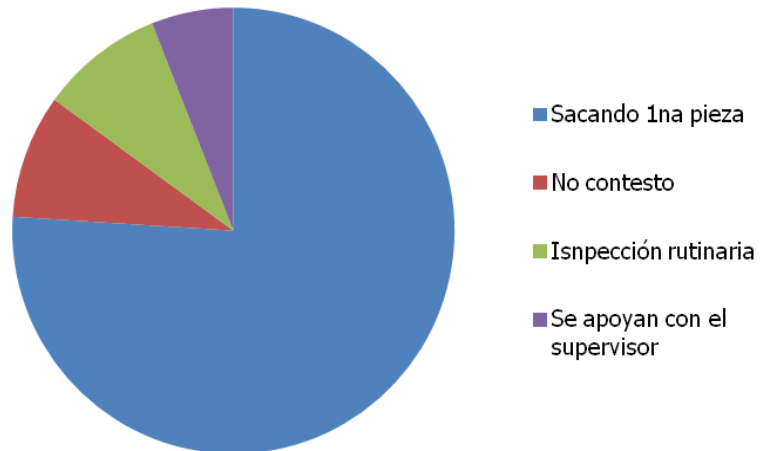
Desconozco 3% - 1 persona

Tres veces al año 3% - 1 persona



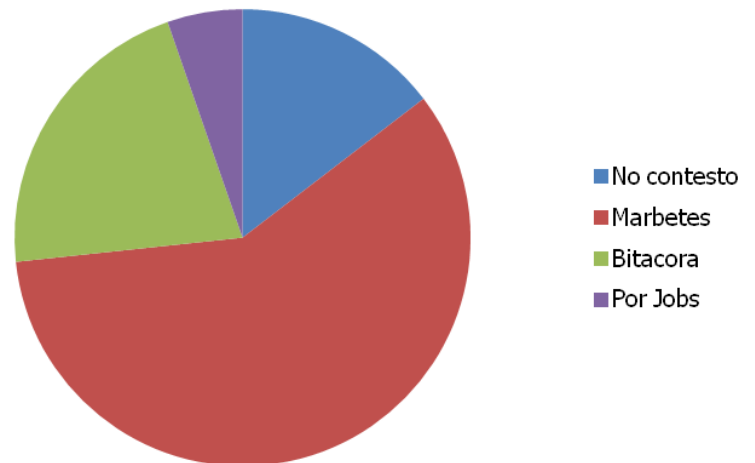
18.- ¿Cómo se controla la calidad en el área de producción?

Sacando 1na pieza como medida
76% - 25 personas
No contesto 9% - 3 personas
Inspección rutinaria 9 % - 3
personas
Se apoyan con su supervisor 6%
- 2 personas



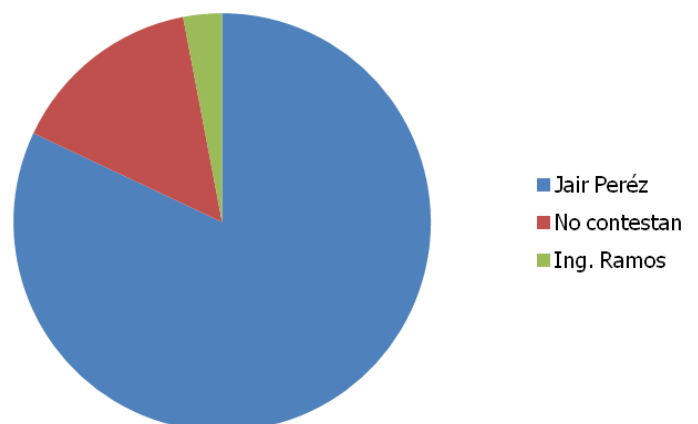
19.- ¿Cómo tienen valuados sus inventarios?

No contesto 52% - 17 personas
Marbetes 33% - 11 personas
Bitácora 12% - 4 personas
Por Jobs 3% - 1 persona



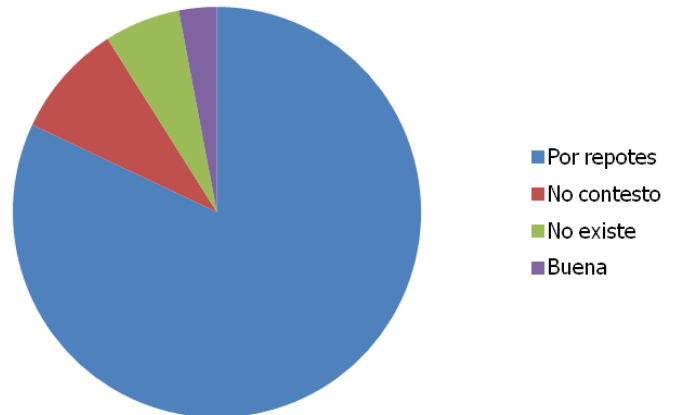
20.- ¿Quién está a cargo del área de producción?

Jair Pérez 82% - 27 personas
No contestan 15%- 5 personas
Ing. Ramos 3% - 1 persona



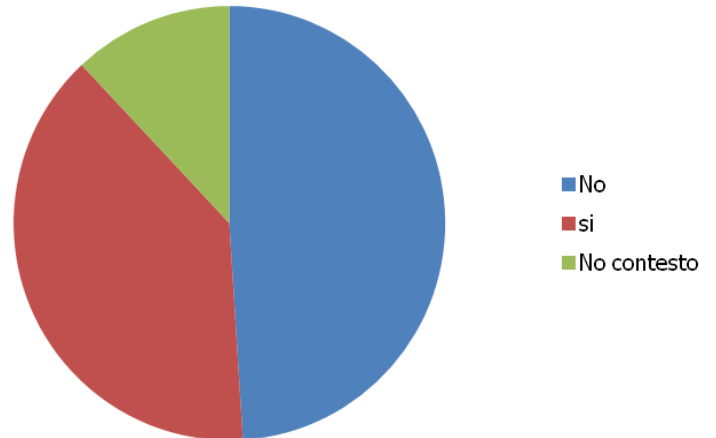
21.- ¿Cómo reporta el final de sus actividades?

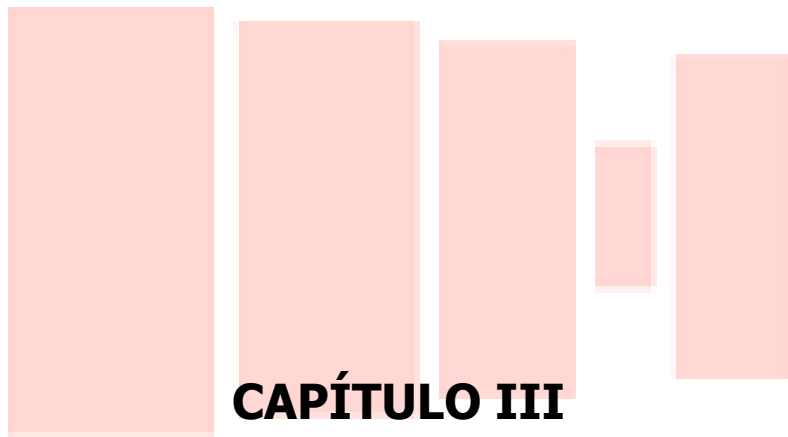
Por reporte 82% - 27 personas
 No contesto 9% - 3 personas
 No existen 6% - 3 personas
 Buena 3% - 1 persona



22.- ¿Tienen establecidos los periodos de tiempo que debe cumplir en los procesos?

No 49% -16 personas
 Si 39% - 13 personas
 No contesto 12% - 4 personas





CAPÍTULO III

MANUAL DE CONTROL INTERNO

MAILHOT

INDUSTRIES

INNOVATION EN MOUVEMENT

Se puede calificar de hombre superior el que primero pone en práctica sus ideas, y después predica a los demás lo que él ya realiza.

(Confucio)

3.1 Control Interno

El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observación de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados. Para que el control interno funcione correctamente todos los integrantes de la organización deben de ser responsables directos de llevarlo a cabo.

3.1.1 Elementos de Control Interno

Elementos para el Sistema de Control Interno

Toda entidad bajo la responsabilidad de sus directivos debe por lo menos implementar los siguientes aspectos que deben orientar la aplicación del control interno:

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

- Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.
- Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.
- Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
- Dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones.
- Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones del control interno.
- Establecimiento de mecanismo que faciliten el control ciudadano a la gestión de las entidades.
- Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.
- Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.
- Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la entidad.
- Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

3.1.2 Características del Control Interno

Son características del control interno las siguientes:

- El sistema de control interno forma parte integrante de los sistemas contables, financieros, de planeación, de información y operacionales de la respectiva entidad.
- Corresponde a la máxima autoridad del organismo o entidad, la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control

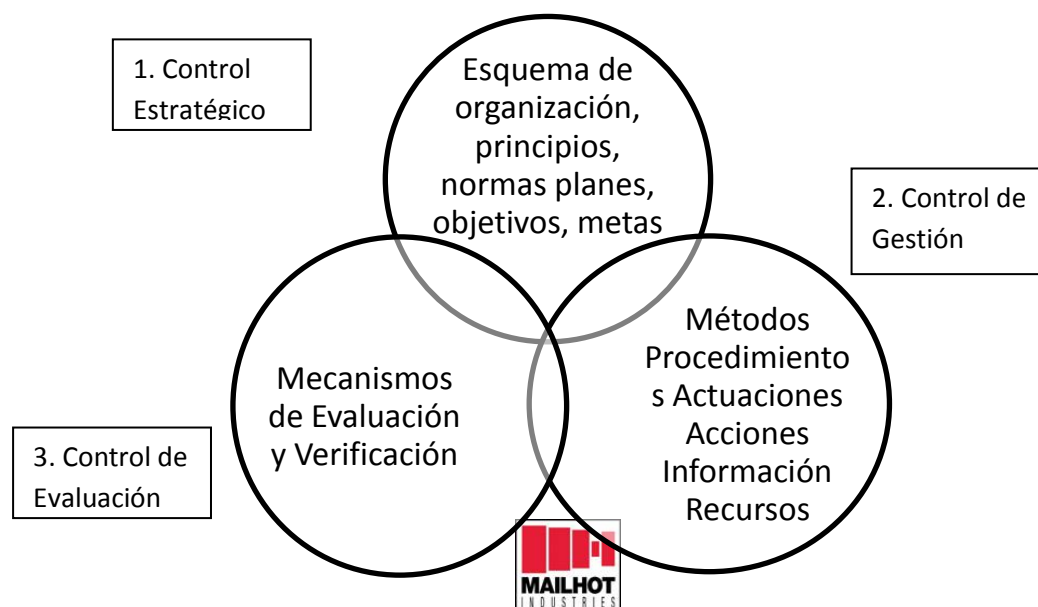
interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y misión de la organización.

- En cada área de la organización, el funcionario encargado de dirigirla es responsable por el control interno ante su jefe inmediato de acuerdo con los niveles de autoridad establecidos en cada entidad.
- La unidad de control interno o quien haga sus veces es la encargada de evaluar en forma independiente el sistema de control interno de la entidad y proponer el representante legal del respectivo organismo las recomendaciones para mejorarlo.
- Todas las transacciones de las entidades deberán registrarse en forma exacta, veraz y oportuna de forma tal que permita preparar informes operativos, administrativos y financieros.

3.1.3 Definición de un Manual de Control Interno

Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una o más unidades administrativas.

🚦 Contenido del Manual de Control Interno



3.2 Objetivos de un Manual de Control Interno

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilia en la inducción, adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Simplificar el trabajo elaborando un análisis de tiempos del cual se desprende la delegación de actividades.
- Establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

3.3 Tipos de Manuales

Los diferentes organismos ya sean públicos o privados tienen necesidad de manuales diferentes.



El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se ha de lograr con su uso. En ciertos casos, solo sirve a un objetivo y en otros, se logran varios.

3.3.1 Por su contenido

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

- Manual de historia
- Manual de organización
- Manual de políticas
- Manual de procedimientos
- Manual de contenido múltiple

3.3.2 Por su función específica

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

- Manual de producción
- Manual de compras
- Manual de ventas
- Manual de finanzas
- Manual de contabilidad
- Manual de crédito y cobranzas
- Manual de personal
- Manual técnico
- Manual de adiestramiento o instructivo

3.3.3 General

Se refiere a todo el organismo en su conjunto. Dentro de este tenemos a los siguientes manuales:

- Manual de organización
- Manual de procedimientos
- Manual de políticas

3.3.4 Específico

- Manual específico de reclutamiento y selección
- Manual específico de auditoría interna
- Manual específico de políticas de personal
- Manual específico de procedimientos de tesorería

3.4 Estructura de un manual

Un manual, para darle el nombre de manual debe contener los siguientes requisitos:

a) Identificación

Este documento de incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso)
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.

Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal.

b) Índice o contenido

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

c) Prologo y/o introducción

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

d) Objetivos de los procedimientos

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

e) Responsables

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

f) Políticas o normas de operación

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de

responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.

Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

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

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

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

g) Concepto

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

h) Procedimiento (descripción de las operaciones)

Presentan por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe

anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

i) Formulario de impresos

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

j) Diagramas de flujo

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas, o los puestos que intervienen en cada operación descrita.

Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

3.5 Ventajas y Desventajas de un Manual

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



Ventajas

Un manual tiene, entre otras, las siguientes ventajas:

- Logra y mantiene un sólido plan de organización
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes
- Facilita el estudio de los problemas de organización
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización
- Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien
- Conserva un rico fono de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos
- Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos
- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones

- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo
- Posibilitan una delegación efectiva ya que al existir instrucción escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

Desventajas

Entre los inconvenientes que presentan los manuales se encuentran los siguientes:

- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar una manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes
- Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez
- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones
- El costo de producción y actualización puede ser alto
- Si no se actualiza periódicamente pierde efectividad
- Incluye solo aspectos formales de la organización dejando de lado los informales cuya vigencia e importancia es notorio para la misma
- Muy sintética carece de utilidad muy detallada los convierte en complicados

3.6 Modelo COSO

3.6.1 Antecedentes del modelo COSO

En los últimos tiempos debido a la globalización, las empresas necesitan aplicar controles y estrategias eficientes que ayuden a su buen funcionamiento, debido a que muchas han sido afectadas por los fraudes, malversación de fondos y otras situaciones que las han llevado a situaciones críticas.

Quien ha contribuido, a enriquecer estos temas ha sido el Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway), que popularmente es conocida como la Comisión Treadway. En atención a su dirigente, James Treadway, quién antes había sido el comisionado de la Securities and Exchange Commission (SEC), en Estados Unidos.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría, Normas y Procedimientos de Auditoría, Boletín 3050, se formó, por una iniciativa independiente del sector privado en los Estados Unidos de Norteamérica, que estudió los factores causales que podían conducir a la divulgación financiera fraudulenta, desarrollando así, las recomendaciones para las compañías públicas, privadas, auditores independientes, instituciones educativas y otros.

Fue fundada y patrocinada por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), la Asociación Americana de Contabilidad (AAA), Ejecutivos de Finanzas Internacionales (FEI), el Instituto de Auditores Internos (IIA) y el Instituto de Contadores (IMA).

Con este tema del fraude, la comisión advirtió la existencia de una gran variedad de interpretaciones y conceptos relacionados con el control interno. De lo anterior, se desprende el marco propuesto para llevar a cabo un mejor control interno en las empresas, denominado modelo COSO.

3.6.2 Importancia

Con el transcurrir del tiempo, los problemas de control interno en las empresas, ha centrado la preocupación de la gerencia moderna, así como de los profesionales responsables, en implementar nuevas formas para mejorar y perfeccionar dichos controles, esto es muy importante en cuanto a que el control interno bajo el modelo COSO, es fundamental para que una empresa logre alcanzar a través de una evaluación de su misión y visión el logro de sus objetivos y metas trazadas, pues de lo contrario, sería imposible que se puedan definir las medidas que se deben adoptar para alcanzarlos y evaluar el grado de cumplimiento.

Por lo tanto, la comprensión del control interno bajo el modelo COSO, puede ayudar a cualquier entidad pública o privada, a obtener logros significativos en su desempeño con eficiencia, eficacia, economía e indicadores indispensables para el análisis, toma de decisiones y cumplimiento de metas. A partir de la publicación del modelo COSO (Control Interno Estructura Integrada), en septiembre de 2002, ha resurgido en forma impresionante, la atención hacia el mejoramiento del control interno y una mejor organización corporativa.

Lo cual fue derivado, de la presión para un mejor manejo de los recursos en cualquier tipo de organización, esto ante los numerosos escándalos, crisis

financieras, o fraudes, durante los últimos decenios. Al respecto, es importante resaltar que la responsabilidad, es uno de los factores clave para la dirección de las organizaciones.

En este sentido, conviene mencionar que el eficiente modelo COSO puede proporcionar un importante factor de tranquilidad, en relación a la responsabilidad de los directivos, propietarios, accionistas y terceros interesados.

La importancia de tener un buen sistema de control interno, bajo el modelo COSO en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto, debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado.

Es bueno resaltar, que la empresa que aplique modelo COSO, en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación, que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

En términos generales y de manera introductoria, conviene apuntar que la importancia de un sistema de control basado en el modelo COSO, radica en que su principal propósito es detectar con oportunidad, cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos; asimismo, es importante, porque promueve la eficiencia de las operaciones, ayuda a reducir los riesgos a que pudieran estar expuestos los recursos, aporta mayor confiabilidad a la información financiera y operacional,

proporcionando mayor seguridad respecto al cumplimiento efectivo de las leyes, normas y políticas aplicables.

3.6.3 Definición

El modelo COSO, menciona que el control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (alta dirección) y por el resto del personal, diseñado con el objeto de proporcionar seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las tres siguientes categorías:

1. Efectividad y eficiencia de las operaciones.
2. Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
3. Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Por lo tanto, entenderemos la importancia que tienen el diseñar un Sistema de Control Interno (SCI), basado en el modelo COSO, en la adaptación de la empresa al entorno, y por ello, en el incremento de su competitividad. Esta definición enfatiza ciertos conceptos fundamentales sobre el control interno a saber:

- El control interno es un proceso.
- Es un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo.
- Se efectúa por personas. No lo constituyen simplemente los manuales de políticas, los formatos, sino las personas en cada nivel de la organización.
- Proporciona seguridad razonable. No puede proporcionar seguridad total a la dirección y al consejo de administración.

- Facilitador en la consecución de los objetivos. Está dirigido al logro de objetivos comprendidos en uno o más grupos en la entidad.

El control interno es una actividad inherente y simultánea con el desarrollo de cada función, actividad o tarea de los empleados; es decir, a la par que se realiza la labor de cada empleado o trabajador; él mismo debe aplicar los mecanismos necesarios para que el desarrollo y resultado sea eficiente y eficaz.

3.6.4 Efectividad

Los sistemas de control interno, de entidades diferentes, operan con distintos niveles de efectividad. En forma similar, un sistema en particular puede operar en diversa forma en tiempos diferentes. Cuando un sistema de control interno alcanza una calidad razonable, puede ser considerado efectivo.

El control interno puede ser juzgado efectivo en cada uno de los tres grupos, respectivamente, si el consejo de administración o junta directiva y la gerencia tiene una razonable seguridad de que:

- Entienden el grado en que se alcancen los objetivos de las operaciones de las entidades.
- Los informes financieros sean preparados en forma confiable.
- Se observen las leyes y los reglamentos aplicables.

Dado que el control interno es un proceso, su efectividad es un estado o condición del mismo en un punto en el tiempo.

Determinar, si un sistema de control interno en particular es efectivo, es un juicio subjetivo, resultante de la evaluación de los componentes que lo integran, sí están presentes y realizándose con efectividad. Su funcionamiento

correcto da la seguridad razonable, en cuanto al logro de los objetivos de uno o más de los grupos o departamentos de la empresa. De esta manera, los componentes constituyen también criterios para un control interno efectivo.

A pesar de que los componentes se deben satisfacer, esto no significa que cada uno de ellos deba funcionar idénticamente o al mismo nivel, en entidades diferentes. Puede haber algunos ajustes entre ellos.

Dado que los controles pueden obedecer a una variedad de propósitos, aquellos incorporados a un componente, pueden cumplir el propósito de controles que normalmente podrían estar presentes en otro componente. Adicionalmente, los controles pueden diferir en el grado en que previenen un riesgo en particular, de manera que mediante controles complementarios, cada uno con un efecto limitado, conjuntamente pueden ser satisfactorios.

3.6.5 Componentes

El control interno basado en el modelo COSO, consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma de como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos. Estos son:

- Entorno de control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación, y Supervisión.

El modelo COSO difiere por ente, tamaño y por sus culturas y filosofías de administración. Así, mientras todas las entidades necesitan de cada uno de los componentes para mantener el control sobre sus actividades, el sistema

de control interno de una entidad generalmente se percibirá muy diferente al de otra.

El control interno, es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por éste.

La función del control interno, es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la empresa.

Es muy importante señalar que el entorno de control, es aquel en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades, sirve de base a los otros componentes, dentro de este entorno, se evalúan los riesgos y se establecen las actividades que ayudaran hacer frente a los riesgos, mientras la información se capta y se comunica por toda la organización, supervisando todo este proceso y modificándolo según las circunstancias.

Entre otros factores que constituyen el entorno de control, se encuentran la honradez, los valores éticos y la capacidad del personal; la filosofía de la dirección y su forma de actuar, la manera en que distribuye la autoridad y las responsabilidades, organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados, así como la atención y orientación que proporciona el consejo de administración.



CAPÍTULO IV

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO
PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA
MAILHOT MÉXICO, S. DE R.L.**

MAILHOT
INDUSTRIES

INNOVATION EN MOUVEMENT

La mente que se abre a una nueva idea jamás volverá a su tamaño original.







(Albert Einstein)

4.1 Definición y Propósito

Este instrumento es para uso interno, contiene procedimientos que deben aplicarse para fortalecer al área de producción e incluye procesos para el área de compras, ventas, almacén, específicamente para la Empresa Mailhot México S de RL.

Su importancia reside en el apoyo que pueda brindarle al área administrativa y operativa, optimizando los recursos humanos, físicos y financieros de la empresa, y tiene como propósito servir de guía para la correcta realización de las funciones o tareas asignadas.

Objetivos:

-  Conocer las normas y procedimientos de las operaciones de la empresa.
-  Lograr que el personal de la empresa posea una guía técnica que lo oriente al ejecutar sus tareas.
-  Minimizar la pérdida de recursos materiales y humanos.
-  Evitar la duplicación de mando en la ejecución y dirección de actividades.
-  Optimizar los recursos en los departamentos de ventas, compras y almacén.
-  Fortalecer al área de producción.

4.1.1 Campo de Aplicación

Éste instrumento se aplicará en la Empresa Mailhot de México. Para este caso es necesario que el conjunto de procedimientos sean ejecutados en cada uno de los departamentos para así reflejar los resultados en el área de producción.

4.1.2 Normas de Aplicación General

- El manual debe permanecer en un lugar accesible y al alcance del personal para que sean observados y ejecutados los procesos conforme a lo establecido.
- Las normas y procedimientos del manual deben revisarse mensualmente para la corrección y actualización.
- Que el personal cumpla con todas lo establecido en el manual, con el objeto de hacer más eficiente y eficaz el trabajo.
- Optimizar el tiempo y los recursos de las operaciones de cada proceso.
- Todos los responsables de cada departamento deben participar y lograr acuerdos en cualquier modificación de procesos establecidos en este manual.
- Todas las modificaciones o implementaciones de procesos deben seguir la estructura establecida en el manual.

4.2 Compras

Dentro de la compañía existen compras nacionales e internacionales, cuyos procesos deberán ser similares.



4.2.1 Funcionarios que intervienen.

- Encargado de compras.
- Asistente de Gerencia de planta.

4.2.2 Documentos que intervienen.

- Requerimiento de compras.
- Cotizaciones.
- Orden de compra.
- Informe de recepción.

Detalle del proceso de realización:

1. Formato llevado a cabo por la persona responsable de compras en el cual se indica el material solicitado (descripción, medidas, et.), cantidad y también el uso del mismo. Este documento debe ir imperativamente firmado por quien solicita y quien aprueba. NO se puede realizar ninguna compra sin el debido requerimiento del material.
2. El comprador debe conseguir cotizaciones de lo que se le pide basándose en disposiciones de la gerencia general para el proceso de compras.
 - a. Compras < \$10,000.- se solicita 1 cotización.
 - b. Compras > \$10,000.- se solicita 2 cotizaciones.
 - c. Compras > \$20,000.- se solicita 3 o más cotizaciones.
3. En el caso que la compra sea mayor \$ 20,000.- y solo haya una cotización, la persona que requiera el servicio y/o material deberá realizar un



breve reporte indicando las razones por las cuales debe adjudicarse la compra a determinado proveedor.

4. Una vez elegido el proveedor ya sea por calidad, precio, términos de pago, etc. Se procede a elaborar la orden de compra, especificando siempre los términos de pago y tiempos de entrega del material y/o servicio. En el documento también se debe indicar el uso del material a comprar y siempre especificar a qué área pertenece este gasto. Este documento debe ir firmado por quien elabora la orden quien solicita y quien aprueba.

5. Luego de emitir la orden de compra, se realiza un documento para dejar constancia de la recepción del material y/o servicio. Documento en el cual se indica ítem por ítem, proveedor, fecha de recepción, numero de factura, estado en que se recibe lo comprado, y las firmas respectivas de solicitud, aprobación y recepción.

Seguimiento.

6. Luego de enviar la orden de compra a la oficina, se debe realizar el respectivo seguimiento al proveedor para la entrega de lo solicitado y también se debe coordinar con la administración el pago de la orden (pago contra entrega de materiales, reportes por servicios recibidos puesta en marcha de alguna implementación).

Compras al exterior – Importaciones.

Documentos que intervienen.

- Requerimiento de compras
- Cotizaciones

- Orden de compra
- Factura
- Liquidación de aduana (en caso de importación de bienes)

Los pasos a seguir para las compras al exterior son básicamente los mismos que las compras locales, con la diferencia que una vez enviada la orden de compra a la oficina, se debe enviar también las coordenadas bancarias del proveedor para el pago vía transferencia bancaria.

Personas que intervienen.

- Asistente de jefa administrativa
- Mensajera

Documentos que intervienen.

- Solicitud de compra
- Orden de compra
- Factura
- Comprobante de retención
- Comprobante de diario de compras (registro contable)

Detalle del proceso.

Responsable: Asistente de jefe administrativo.

Los pasos a seguir son los siguientes.

1. Se elabora la solicitud de compra por el requerimiento solicitado, a continuación se elabora la orden de compra con la cotización respectiva adjunta según se detalla

4.3 Cuentas por Pagar

Detalle del proceso de realización:

1. Los registros contables de las facturas entregadas por el área de contabilidad son revisados y aprobados por la jefa administrativa financiera para emitir el pago correspondiente.
2. La jefa administrativa financiera entrega los cheques al área de contabilidad para su correspondiente emisión.
3. Los cheques los emite el área de contabilidad generando el comprobante de egreso correspondiente con la documentación autorizada por la jefa administrativa financiera y se lo entrega a la asistente administrativa para su registro individual.
4. La asistente administrativa recoge las firmas autorizadas correspondientes (existe una combinación de 2 firmas, salvo cuando firma el gerente que es una sola). Se registra los cheques emitidos para llevar un control.
5. La asistente administrativa entrega los cheques emitidos y firmados a la recepcionista quien está encargada de entregar a los proveedores dichos pagos. Los cheques no entregados a los proveedores se los devuelve y queda bajo la custodia de la asistente administrativa.

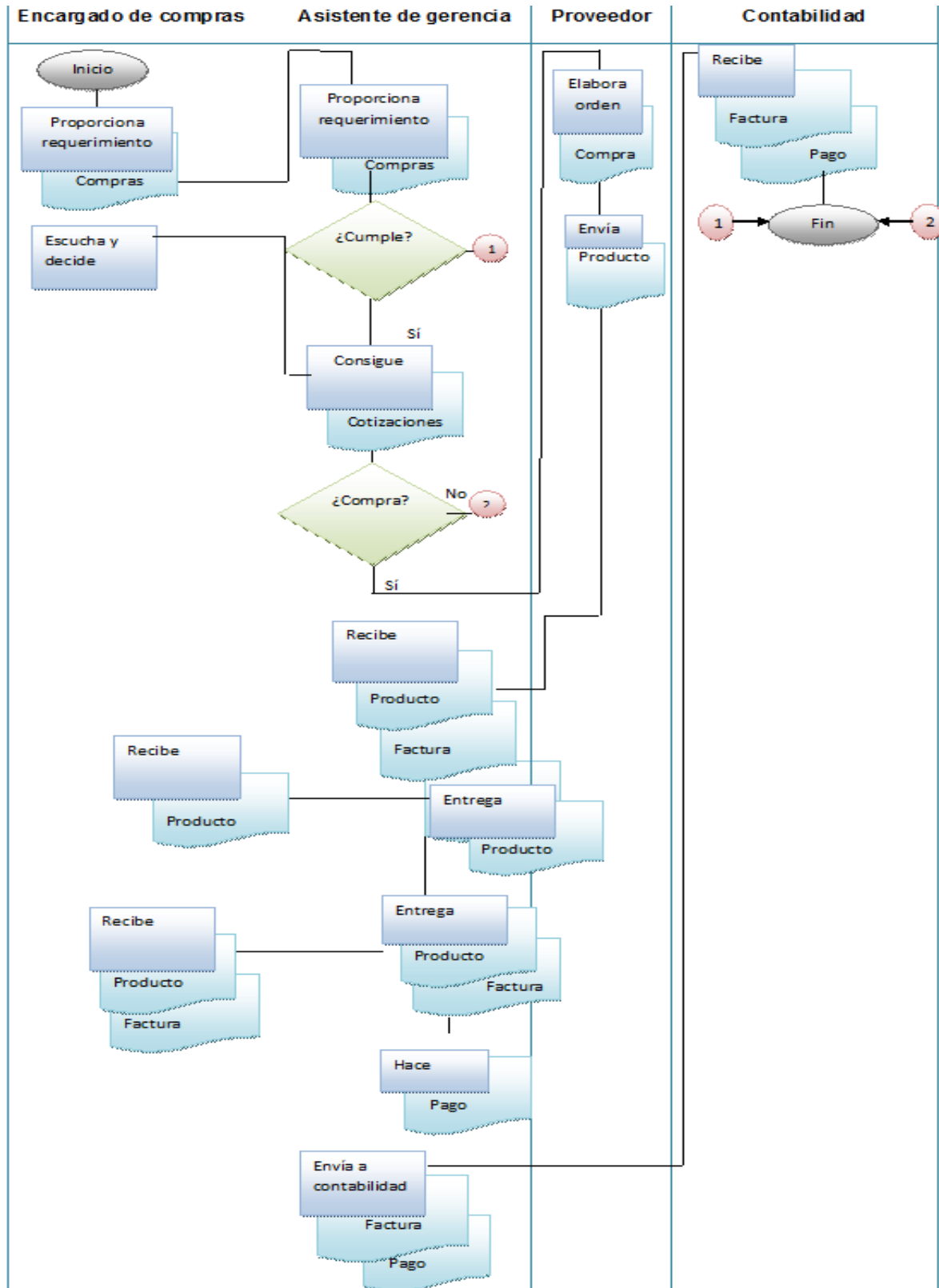
4.3.1 Funcionarios que intervienen:

- Jefa Administrativa Financiera
- Departamento de Contabilidad
- Personas responsables y acreditadas de firmar cheques
- Asistente Administrativa
- Recepcionista
- Proveedores

4.3.2 Documentos que intervienen:

- Cheques
- Facturas
- Comprobantes de egreso

Diagrama de flujo de Compras y Cuentas por Pagar



4.4 Inventarios

Detalle del proceso de realización:

En cada compra que se pide, se realiza un requerimiento de materiales, los cuales son enumerados, tiene que ser llenado por la persona que solicita, los cuales deben contener las firmas de las personas que lo han elaborado, verificado y aprobado. El subgerente o jefe encargado, son quienes revisan y aprueban los requerimientos con el numero indicado o conveniente para luego de ser aprobado este sea entregado a la persona encargada de compras, quien hace la compra y lleva los materiales a la planta.

4.4.1 Ingreso de Bodega

- 1) La persona encargada de compras tiene que entregar la copia de la factura al guardia de turno, quien es el custodio de la bodega, ya que tiene las llaves de las bodegas correspondientes.
- 2) El guardia de turno revisa la factura y compara con el físico antes de ingresar a la bodega que corresponde, el guardia de turno tiene un formato para el ingreso de la mercancía a la bodega y que debe de contener: fecha, tipo de factura, proveedor, destino y cantidad, hace firmar una vez realizado este proceso se genera el documento de ingreso de bodega.
- 3) Se hace un archivo en Excel con los ingresos que el guardia realizo diariamente, la cual tiene una codificación para identificar rápidamente los materiales ingresados. El supervisor de planta es el encargado de los materiales y de adjuntar las copias de las facturas, para que sean correctamente ingresados y en la fecha adecuada en el archivo en el Excel que posteriormente se entrega al departamento de contabilidad.

4.4.2 Egresos de bodega

1. El guardia de turno revisa el documento de salida de bodega, para la entrega de materiales; sin el documento de salida de bodega no podrá entregar ningún tipo de material. El documento de salida de bodega debe estar firmado por el supervisor y la persona que solicita.
2. El guardia acompaña a la persona hasta la bodega y revisa que solo salgan las cantidades y materiales especificados en el documento, además de acompañarlos a la salida, el guardia debe firmar también las salidas de bodegas y se queda con el documento como archivo.
3. Para la salida de bodegas también se genera diariamente un archivo en Excel con las salidas, donde se encuentra el saldo inicial, cuanto se ingresó y el saldo final.

4.4.3 Entrega de Reportes

1. Luego de hacer el conteo físico, se genera un reporte el cual lo realiza la asistente de gerencia donde indica las observaciones correspondientes al inventario, este reporte es entregado al subgerente de planta.
2. También se realiza un conteo mensual, el cual es aleatorio por producto (se hace en base a muestras) y un muestreo aleatorio anual en la bodega por parte del departamento de contabilidad.
3. Se envía este archivo al departamento de contabilidad para su revisión, luego el departamento envía los saldos corregidos y revisados a la asistente de gerencia.

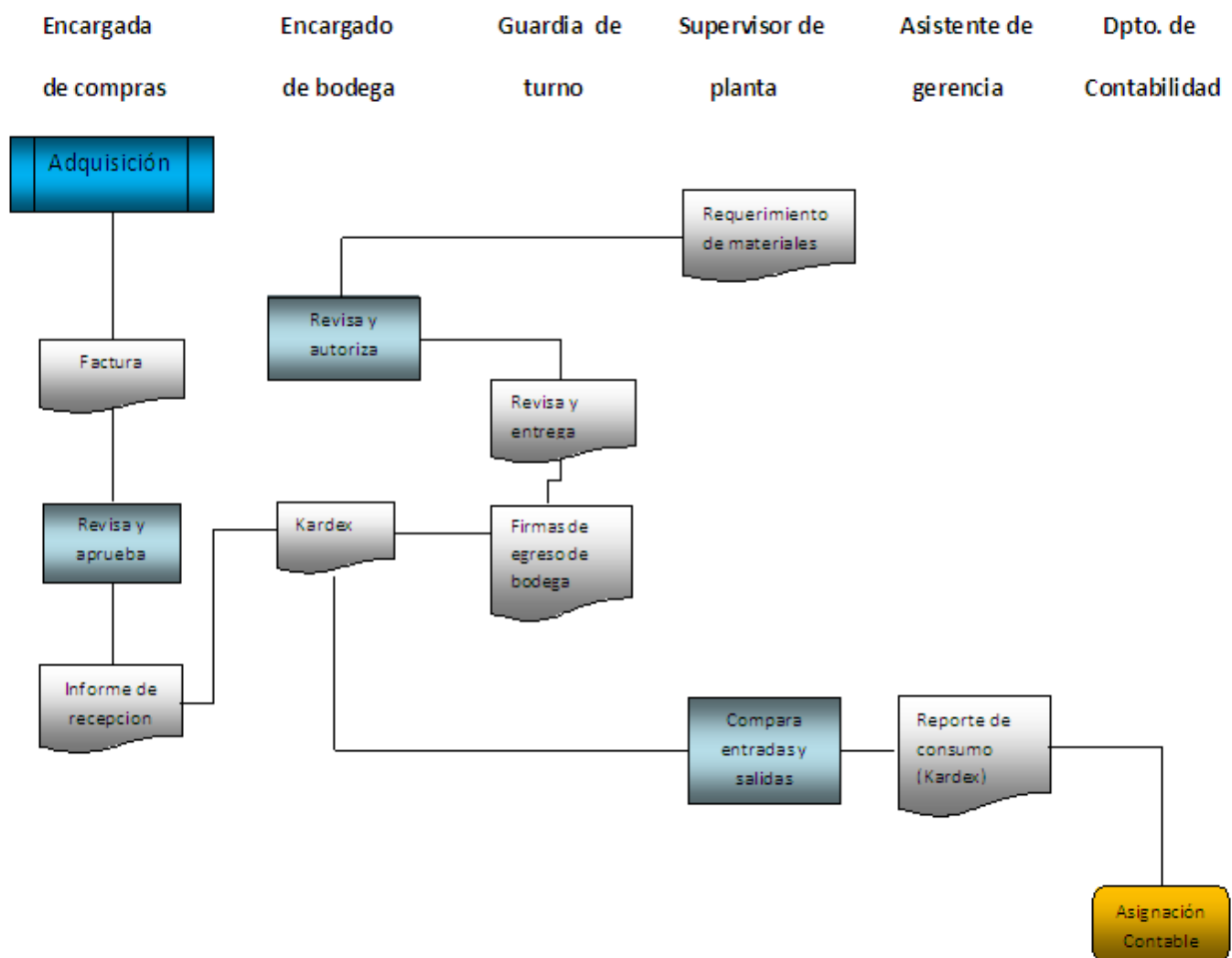
4.4.4 Actividades a cumplir

1. Supervisar los ingresos y egresos.
2. Chequear que todos los datos estén correctos y no existan inconsistencias, dar valor al inventario.
3. Coordinar y elaborar reporte de Consumo de Inventarios y stock respectivamente valorizados.
4. Cuadrar saldos iniciales y finales mensualmente.

4.4.5 Observaciones

1. Toda compra y egreso de bodega se debe registrar.
2. Todo material por pequeño que sea tiene que ser firmado al ingresar y salir con sus documentos respectivos adjuntos.
3. Los guardias de seguridad constituyen un pilar importante dentro del control de los inventarios, han sido instruidos de todo el proceso de inventarios, ellos tienen conocimiento de los documentos requeridos y de los pasos a realizar, los guardias deben tener reuniones constantes con los encargados del área, para actualizar e informar acciones. También como de la custodia de las instalaciones y sus empleados.

Diagrama de Flujo de inventarios



4.5 Producción

El manual de producción contempla todo lo concerniente a la fabricación de los cilindros hidráulicos, cabe señalar que dentro de estos procedimientos se contempla la seguridad física y la seguridad industrial de los empleados que están en la planta debido al giro del negocio.

4.5.1 Objetivo del ciclo

Dar a conocer los procedimientos operativos que cumplen con los estándares de producción.

Alcance

El presente procedimiento es aplicable a todo el departamento de producción para la fabricación de cilindros

Funcionarios que intervienen

- Gerente de Producción
- Gerente de Compras y Materiales
- Gerente de Diseño
- Gerente de Ventas
- Jefa de Almacén

Exposición de política

Fabricación de Cilindros

- La fabricación de cualquier producto deberá ser notificado para obtener el permiso correspondiente.
- Se deben realizar mantenimientos preventivos y correctivos de los tornos que deberán ser notificados para recibir el permiso correspondiente.
- Se deben realizar mantenimientos preventivos a todos los tornos por lo menos una vez al año.
- Los mantenimientos así como la fabricación, serán realizados bajo estrictas normas de calidad.
- Toda fabricación de cilindros deberá contar con la solicitud de trabajo respectivo.
- Toda producción debe contar con la orden de trabajo aprobada.
- Toda fabricación de cilindros deberá cumplir con el permiso de trabajo correspondiente.
- Toda fabricación deberá contar con un informe de trabajo.
- Toda documentación pertinente debe ser archivada, respaldada y custodiada.

Operación

- Informar la cantidad de cilindros que se van a generar.
- La fabricación de cilindros deberá cumplir con los requerimientos que el cliente haya solicitado.
- Para la producción se deberá cumplir con la materia prima necesaria.
- Los tornos deben de estar en óptimas condiciones para la fabricación de cilindros.
- El gerente de producción determinará los procesos y tiempos de trabajo para cumplir con la producción deseada.
- Todo ciclo de producción está bajo la responsabilidad de los Supervisores.
- Controlar los tiempos estimados de trabajo durante la fabricación de cilindros.
- Cumplir con las reglas básicas de seguridad establecidas en la pag.32. del Manual del empleado.

4.5.2 Procedimiento

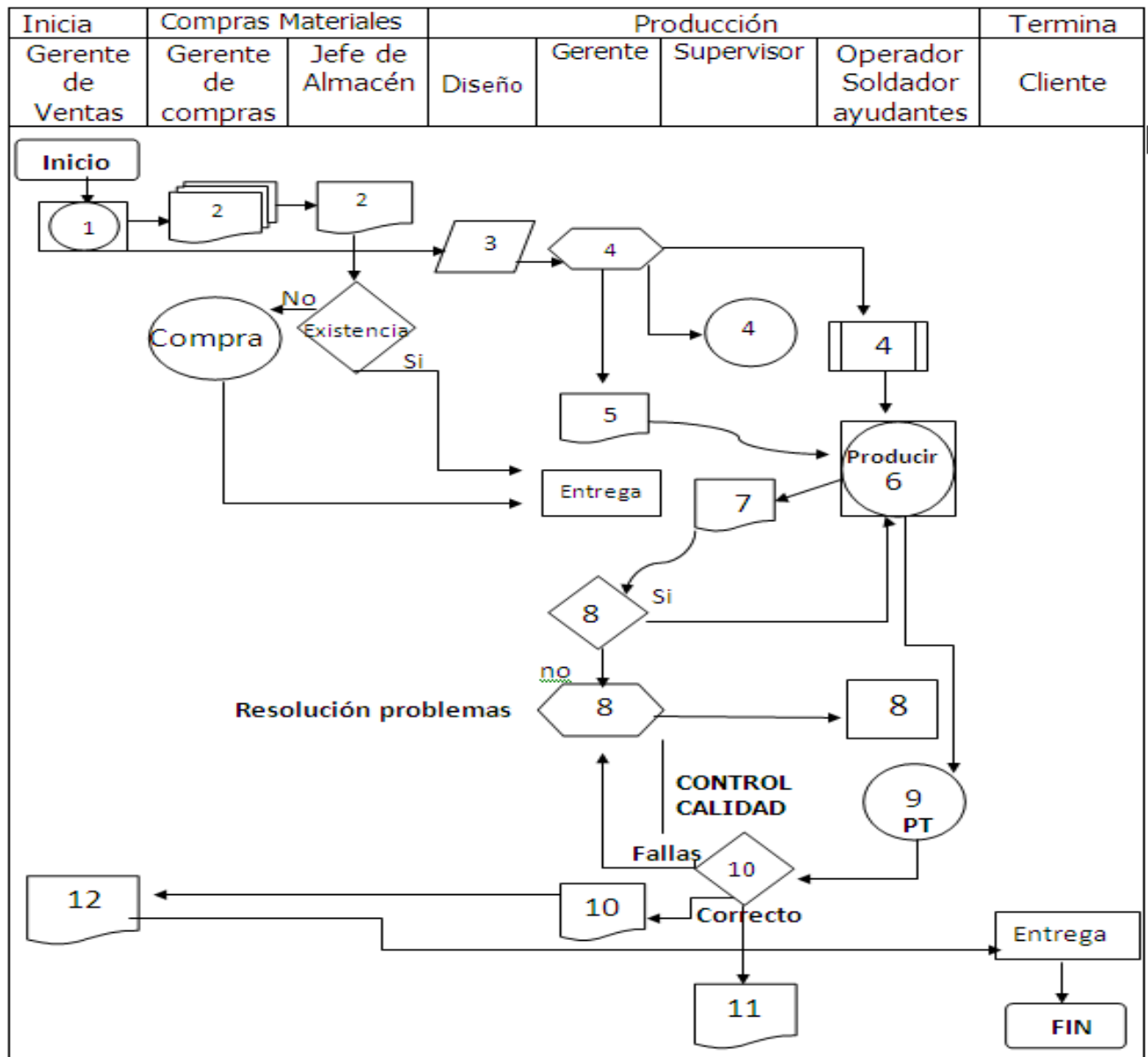
Fabricación de Cilindros / Producción

El detalle del proceso de producción de Mailhot es el siguiente:

1. El gerente de Ventas crea una orden de trabajo en el sistema Epicor, dicha información es transmitida en el sistema interconectado enviando la orden de trabajo vía internet a todos los Gerentes, específicamente al Gerente de Materiales.
2. El gerente de Compras/Materiales envía a la jefa de Almacén un e-mail solicitando informe de existencias de materia prima, de ser necesario se procede a la compra la materia prima y verifica los tiempos de entrega de la misma para la producción, enviando un informe al Gerente de Producción de los días de entrega de la MP.

3. El Jefe de Diseño revisará las características de los cilindros de acuerdo con las especificaciones de la orden de trabajo y enviará al Gerente de Producción para su aprobación.
4. El Gerente de Producción conociendo las fechas de llegada de la MP, y el diseño del cilindro, crea un plan de producción donde establece las actividades que le corresponde a cada trabajador, envía informe a c/u para la realización de los mismos.
5. El Gerente de Producción emite la carga de trabajo por hora y día para la generación de cilindros.
6. Los operadores, soldadores, ayudantes en general así como los supervisores reciben dicha información y empiezan el proceso de producción de los cilindros.
7. Los supervisores deberán llevar un informe diario de la producción.
8. El Gerente de Producción revisará y verificará el informe diario de la producción si encuentra fallas ocurridas en el proceso se realizará un nuevo plan para la resolución de problemas y se regresa a la producción (paso 6), de estar correcto continua con el proceso.
9. Una vez finalizada la producción se procederá al producto terminado. El PT se lleva a control de calidad para que se haga el formato de liberación, entregando al gerente de producción copia de dicho formato, de no ser así se regresa al paso 8.
10. Control de Calidad con la liberación del PT procede para la embarcación y entrega de los cilindros.
11. El Gerente de Producción envía un informe al Gerente de Ventas para que él proceda con el cobro y de aviso al Cliente para entregar el producto.
12. Se elabora un informe de factores generados en el mes de Producción.

Diagrama de Flujo de Producción



4.6 Ventas y Cobranzas

El presente manual de ciclo de ventas está enmarcado a las operaciones realiza la entidad, los cuales en su mayor parte se encuentran regulador por satisfacer las necesidades del cliente, realizando el producto de acuerdo a las características que el cliente requiera.

4.6.1 Objetivos del Ciclo

Establecer lineamientos de control para asegurar el manejo apropiado en ventas de los cilindros y las cuentas por cobrar a clientes.

+ Alcance

El presente procedimiento es aplicable al departamento de Planificación y Comercialización y áreas vinculadas como Contabilidad y Producción.

4.6.2 Exposición de Políticas

+ Ventas por contratos regulados

Las políticas a aplicar son las siguientes:

- a) Cumplir con los contratos de ventas suscritos; así como el de confidencialidad.
- b) Toda venta debe contener comprobante de venta autorizada por el departamento de Ventas.
- c) La documentación de Ventas (facturas, notas de débito, crédito) deben ser enviadas sin demora al departamento de contabilidad para su registro.
- d) Todo documento o comprobante de venta emitido deberá ser ingresado al sistema de información.
- e) Cumplir con los requerimientos y disposiciones.

➤ Cobranzas

Las políticas a aplicar son las siguientes:

- a) Las ventas serán a crédito con plazo máximo de 45 días.
- b) No se realizaran ventas a clientes que mantengan facturas pendientes de cancelar.

- c) Los pagos de clientes serán acreditados directamente en la cuenta bancaria o fideicomisos pertenecientes a la compañía.
- d) Aplicar el máximo interés legal por mora, vigente en el sistema desde la fecha de vencimiento, según sea el caso.
- e) Mantener buenas relaciones con los clientes.
- f) Realizar gestiones de cobro de clientes.
- g) Establecer si existen cuentas de dudosa cobrabilidad.
 - a. Compartir información entre los departamentos involucrados con la cartera.
 - h) La empresa informará al departamento legal, cuando el cliente tenga pagos vencidos a partir del día 60 de la fecha de emisión de la factura para realizar las acciones de cobro pendientes.

4.6.3 Procedimiento

➤ Ventas

El procedimiento de ventas por la fabricación de cilindros será la siguiente:

1. El responsable de ventas firma el contrato de confidencialidad con el cliente con las especificaciones de la venta; y envían los informes al jefe de producción.
2. El departamento de Producción determina los materiales necesarios para la fabricación y envía la hoja de pedido al Jefe de Bodega.
3. El Jefe de Bodega recibe la hoja de pedido y despacha con su respectivo comprobante de egresos enviando el material al área de producción para la fabricación del cilindro.

4. El departamento de Producción fabrica el cilindro de acuerdo a las especificaciones y envía informe de producto terminado.
5. Se revisa el cilindro y se compara con planos y las especificaciones del cliente verificando en todo momento la calidad.
6. Si los productos no coinciden con el informe se regresan al paso 4
7. Se firma la salida del producto.
8. Se emite la liquidación singularizada.
9. Se empaca la mercancía para la entrega del mismo.
10. El gerente revisa y acepta la liquidación.
11. El gerente de ventas enviará al departamento de contabilidad dicha información.
12. El departamento de contabilidad emite la factura correspondiente por la fabricación de los cilindros hidráulicos del mes.
13. El departamento de contabilidad entrega las facturas emitidas al gerente de ventas para su revisión y aprobación.
14. El gerente de ventas autoriza la entrega de las facturas a los clientes.
15. El departamento de contabilidad ingresará al sistema de información las facturas emitidas y realizará la asignación contable.
16. El departamento de contabilidad archivará con el correspondiente comprobante de diario adjunto a los otros documentos.

➤ **Cobranzas**

- a) El gerente de cobranzas revisará la información realizada por parte de los clientes.



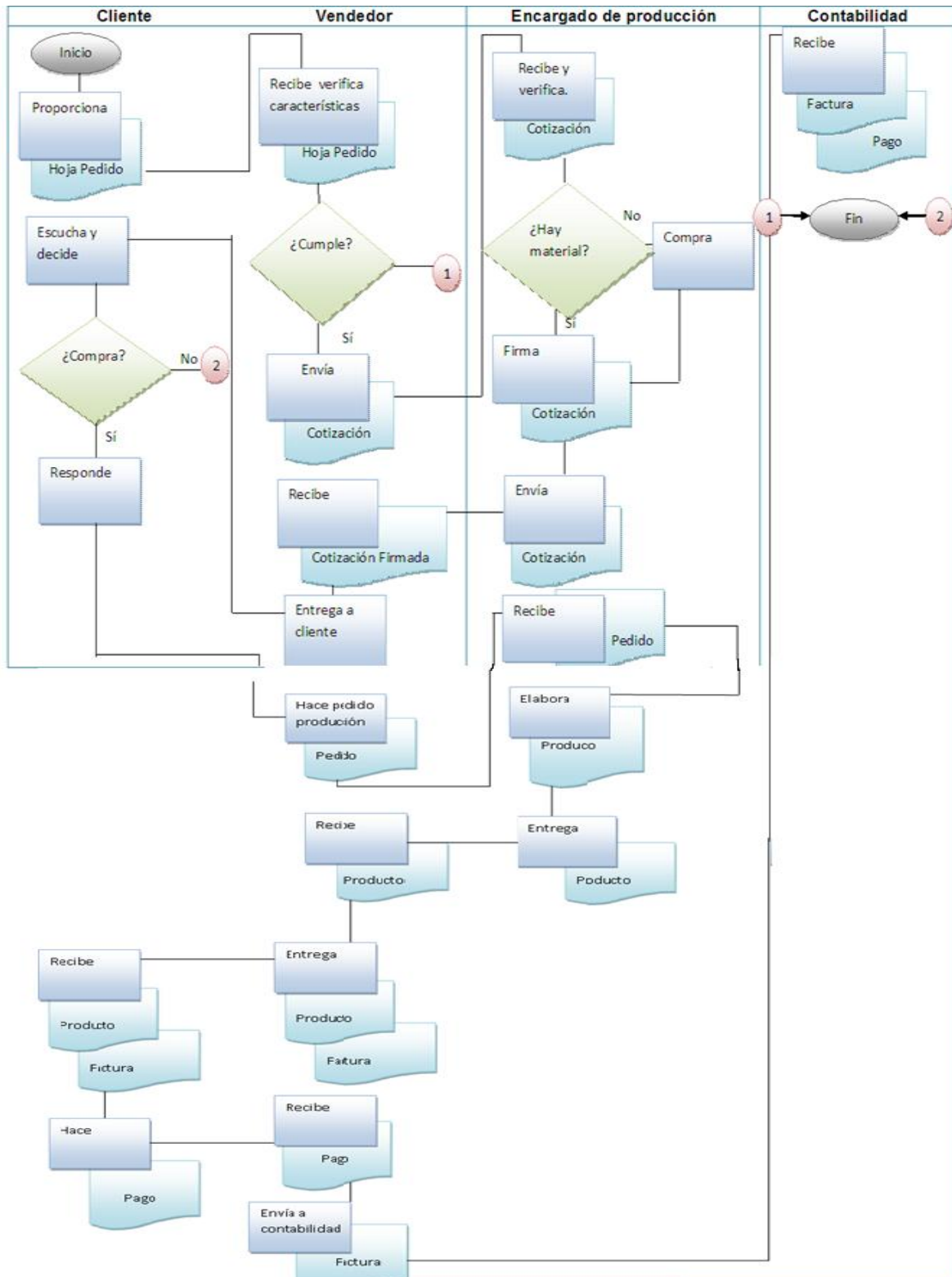
- b) El gerente de cobranzas enviará al departamento de contabilidad para su registro correspondiente en el sistema de información.
- c) El departamento de contabilidad emitirá el comprobante de ingreso de venta respectivo. Y comunicará cualquier novedad al gerente de cobranzas.
- d) El departamento de contabilidad junto con el departamento de cobranzas realizarán a fin de mes la conciliación de saldos de la cuenta por cobrar a clientes.

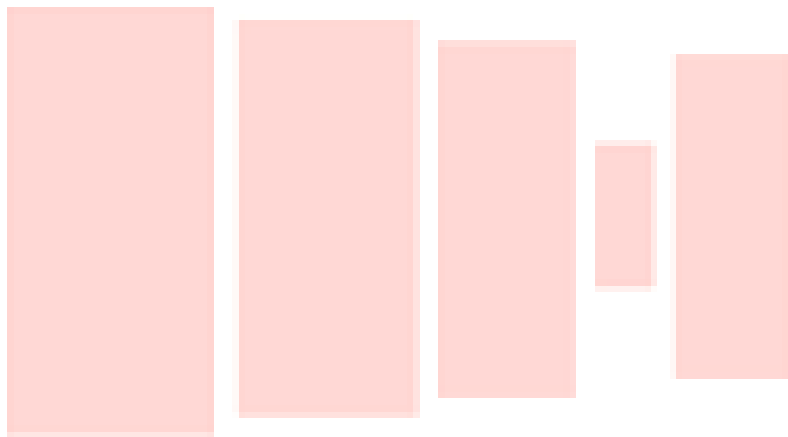
4.6.4 Responsabilidades

Responsables de operación:

- a) Informar sobre el estado de avance en la producción de los cilindros.
- b) Mantener el control de los cilindros producidos y enviados.
- c) Gerente de ventas y cobranzas
- d) Conciliar informes con la fabricación.
- e) Supervisar el proceso de facturación.
- f) Verificar el cumplimiento de cobros a clientes.
- g) Mantener el control de la cartera.
- h) Departamento de contabilidad
- i) Emisión de facturas a clientes.
- j) Ingresar información al sistema de información de facturación y cobros realizados.
- k) Mantener el control de los documentos de venta.

Diagrama de flujo de Ventas y Cuentas por Cobrar





RECOMENDACIONES

MAILHOT

INDUSTRIES

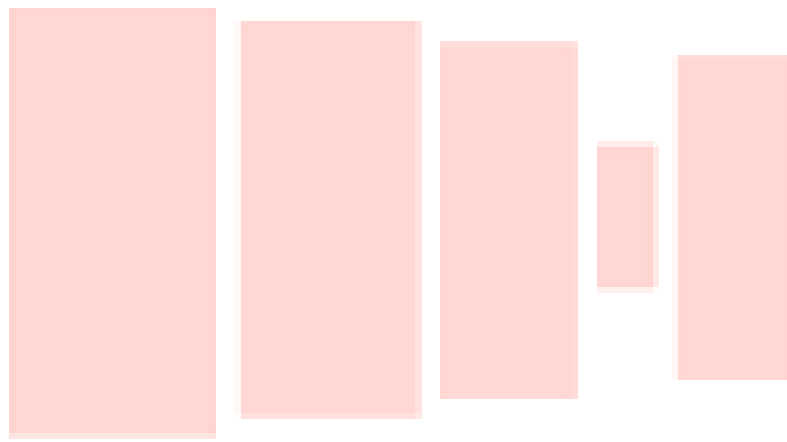
INNOVATION EN MOUVEMENT

"El trabajo más productivo es el que sale de las manos de un hombre contento."

Pauchet, Victor

- a. El método sugerido para planificar las actividades susceptibles de realizarse en la elaboración de un manual, es el Gráfico de Barras de Gantt, puesto que es un recurso sencillo, pero importante, que permite especificar con facilidad lo que falta por hacer para completar un trabajo y apreciar si una actividad está adelantada, retrasada o si marcha de acuerdo a lo programado.
- b. Al diseñar un sistema de control interno se recomienda realizar un análisis de los procesos y funciones del área o departamento integrante de la organización con el fin de identificar las debilidades inherentes, conocer los riesgos y, derivado de ello, definir las medidas a utilizar para reducirlos.
- c. Se propone que la empresa evalúe ésta propuesta del manual de control interno, para establecer la correcta ejecución de las operaciones con el fin de preservar la eficacia, eficiencia, calidad y economía de la organización; y de ser el caso, realice las actualizaciones necesarias que deberán ser aprobadas por la autoridad de ésta. Las actualizaciones se deberán producir cada vez que los encargados del control interno, de común acuerdo con los empleados responsables de cada área, lleguen a la conclusión de que un proceso determinado se debe modificar.

d. Para que un sistema de control interno funcione con eficacia se recomienda contar con programas de entrenamiento, motivación, participación; creando en ella una cultura empresarial encaminada a la mejora continua.



CONCLUSIONES

MAILHOT
INDUSTRIES

INNOVATION EN MOUVEMENT

"El trabajo más productivo es el que sale de las manos de un hombre contento."

Pauchet, Víctor

1. Antes de iniciar la elaboración de un manual se necesita planear el tiempo para investigar las características particulares de la entidad, el tipo de organización, el sistema de control que posee, entrevista con el responsable del área, inspección de documentos que revelen lo que se hace en la empresa, y el tiempo para observar en el lugar de los hechos la realización de los procesos, análisis de alternativas para la elaboración propia del manual.
2. El control interno debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización, debe consistir en un sistema que permita tener confianza moderada de que sus acciones administrativas se ajusten a los objetivos y normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización y un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, debe tenerse cuidado al diseñarlo, porque las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de creatividad de los empleados.
3. La elaboración y aplicación del manual, es una pieza fundamental para proteger los recursos de la empresa, garantizar eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones y punto de partida, para conocer la eficiencia del sistema de control interno y poder evaluarlo.

4. El manual que se elaboró está orientado a las políticas administrativas, los métodos y procedimientos está relacionado con la eficiencia de las operaciones.

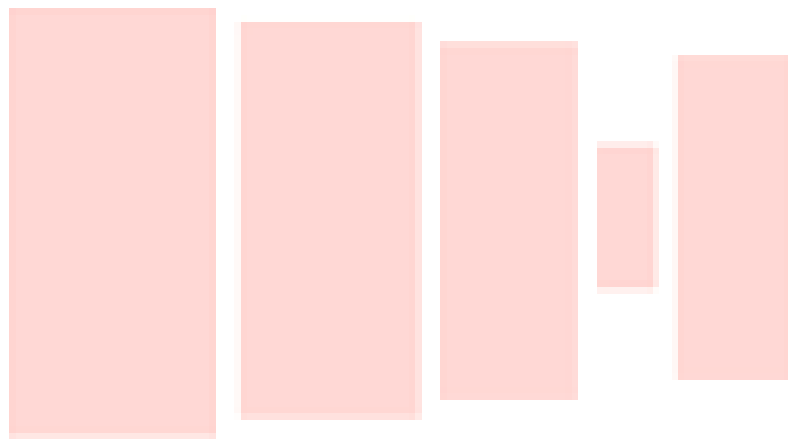
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

- ECO, U (2006). Cómo se hace una tesis: técnicas y procedimientos de estudio, investigación y escritura (12º edición) Barcelona, España: Editorial Gedisa
- COOPER, Lybrand, (2008). Los nuevos conceptos del control interno (informe COSO), Madrid España, Ediciones Díaz de Santos S.A.
- COSO, Gestión de Riesgos Corporativos, publicación.
- GÓMEZ, Morfin Joaquín, (2010). El Control Interno en los Negocios. Fondo de Cultura Económica, México, Quinta Edición.
- HERNÁNDEZ, Sampieri Roberto; Fernández Collado Carlos y Baptista Lucio Pilar, (2006). Metodología de la investigación, Editorial McGraw Hill, México, Tercera Edición.
- IBÁÑEZ, B., (2006). "Manual para la elaboración de Tesis". (7º Edición). México, Editorial Trillas.
- MERCADO, S., (2006). "Como se hace una Tesis." (5ª Edición). México, Editorial Limusa.
- PERDOMO Moreno Abraham, (2007). Fundamentos de Control Interno, México, Editorial Thomson, Novena Edición.
- RODRIGUEZ Valencia Joaquín, (2009). Control interno: Un efectivo sistema para la empresa, México, Editorial Trillas.
- SÁNCHEZ, J, (2006). "El proceso de Investigación de Tesis.", México, Editorial Porrúa.

Tesis

- ANDRADE, F. (2005). Formulación e Implementación de manuales de procedimientos de una empresa de anuncios espectaculares. Informe final para obtener el título de Contador Público, ESCA Tepepan, México D.F.
- BENITEZ, M.A. (2006). Control Interno en el proceso administrativo de una empresa integradora. Trabajo final para obtener título de Contador Público, ESCA Sto. Tomas, México D.F.
- CASTRO, C.A. (2009). Elaboración de un manual de operaciones y de revisión y control de procesos para franquicias comercializadoras de artículos electrónicos. Trabajo final para obtener título de Contador Público, ESCA Sto. Tomas, México D.F.
- CHARRAGA, FLORES, GUTIERREZ, VELAZQUEZ. (2011). Propuesta de un Manual de Procedimientos de Control Interno para la empresa "El Triunfo SA de CV. Tesis de Nivel Superior, IPN ESCA – ST, México D.F.
- FLORES, Oliveros Ricardo (2009). "Diseño e implementación de un manual de procedimientos en el proceso de planeación del tecnológico de Acapulco, para ser más competitivo" Tesis de Maestría en Ciencias con especialidad en Administración de Negocios, Instituto Politécnico Nacional, México D.F.
- MÉNDEZ, Hernández Haydee (2003). Diseño e implementación del Manual de Procedimientos de una compañía dedicada a la comercialización de productos electrónicos. Tesis de Maestría en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales, México, Nuevo León.



ANEXOS

MAILHOT
INDUSTRIES

INNOVATION EN MOUVEMENT

"La disciplina es el puente entre las metas y los logros."

Jim Rohn

Anexo 1. Artículo de Prensa relacionado con el inicio de operaciones de Mailhot México.

gto

Silao, Guanajuato. - 07 de Abril del 2008.- Inició en Guanajuato Puerto Interior la instalación de Mailhot Industries de México, empresa líder en la fabricación de cilindros hidráulicos, telescópicos e industriales para el mercado nacional y de exportación del sector autopartes.

El gobernador del Estado, Juan Manuel Oliva Ramírez, autoridades municipales y directivos de la empresa de capital mexicano-canadiense, colocaron la primera piedra de Mailhot de México, que en su etapa de operación generará más de 150 empleos directos.

En su mensaje, el Ejecutivo Estatal reafirmó el compromiso por ser una instancia gubernamental facilitadora de la inversión productiva que genere mejores condiciones de vida para las familias guanajuatenses.

Guanajuato fue seleccionado por los directivos de Mailhot por sus ventajas competitivas y ubicación geográfica, por encima de entidades federativas como Querétaro, San Luis Potosí y el Estado de México.

"Tengan la seguridad, que aquí su empresa crecerá y podrán cumplir en realidad sus planes de expansión en Guanajuato y así distribuir autopartes al mundo globalizado. Ustedes son la segunda empresa que se instala en el Puerto Interior dentro de Parque Industrial Santa Fe que albergará a más de 25 industrias que generarán más de 10 mil empleos directos y 30 mil indirectos".

El Parque Industrial "Santa Fe", cuenta en una primera etapa con más de 70 hectáreas urbanizadas, con vialidades, servicios de energía eléctrica, telecomunicaciones, agua potable, drenaje sanitario y pluvial.

"El Puerto Interior de Guanajuato, está en el eje del desarrollo industrial de México, con servicios integrales de clase mundial, es el mejor centro logístico para la exportación hacia Canadá, Estados Unidos, Europa, Asia, Centro y Sudamérica".






Los empresarios interesados en desarrollar sus inversiones y mercados encontrarán en esa parte de México una zona metropolitana con infraestructura de punta, servicios educativos, investigación, hoteleros, entre otros, que integra a los municipios de Silao, León, San Francisco y Purísima del Rincón.

Señaló que los Inversionistas encontrarán mano de obra calificada dispuesta a trabajar, clima laboral favorable y una vinculación institucional entre el sector educativo e industrial, que se refleja con la instalación en el Puerto Interior del Instituto Politécnico Nacional con carreras de ingeniería en sistemas automotrices, aeronáutica, biotecnología y farmacéutica.

"Los empresarios que invierten en Guanajuato cuentan con el Gobierno del Estado, un gobierno amigo de los empresarios y de la inversión productiva, que genere empleo para las familias de la entidad", concluyó el Ejecutivo Estatal.








	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DE INFORMACIÓN, TRANSACCIONES, Y DE CICLO DE JOB PARA NUEVOS PRODUCTOS</p>	<p>FORMATO ESTÁNDAR DIAGRAMAS DE DATOS</p> <p>Código: F-6.1-ERP-001 Revisión 0</p>	 <p>6 Agosto 2011 Página 1 de 1</p>	
---	---	--	--	---

 <p>Cotización-</p>		
<p>Completación de Feed-Back</p>  <p>Loop (Positivo, Negativo)</p>	<p>Todos los triángulos con puntos críticos de control o Wikis, se consolidan en la Completación y se transmiten a la rectificación-</p>	
<p>Outlook</p> 	<p>Medio de transmisión de información por LAN</p>	
<p>ERP</p> 	<p>Consolidación de operaciones-</p>	<p>59% de las operaciones totales se llevan a cabo en plataforma ERP.</p>
<p>Juntas para direccionamiento de KM (Knowledge Management – Gestión del Conocimiento)</p> 	<p>Cada vez que aparece un icono en la secuencia del flujo, indica que debe realizarse una reunión para validar las acciones previas.</p>	

	<p>DIAGRAMA DE FLUJO DE INFORMACIÓN, TRANSACCIONES, Y DE CICLO DE JOB PARA NUEVOS PRODUCTOS</p>	<p>FORMATO ESTÁNDAR DIAGRAMAS DE DATOS</p> <p>Código: F-6.1-ERP-001 Revisión 0</p>	 <p>6 Agosto 2011 Página 1 de 1</p>	
---	---	--	--	---



Categoría	Radio (Argumento)	Escenarios
<p>Error en Proceso</p> 	<p>El error en la operación se canaliza a las Wikis, que son los triángulos grises con borde verde.</p>	<p>Cuando existe un error o desviación de proceso, se describe en una Wiki (la Wiki es una tabla de Excel donde se describen los errores de toda la operación, se canalizan a un Auditor, realiza la compilación y se depura la siguiente operación).</p>
<p>Cuadros con líneas anaranjadas</p> 	<p>Flujo de objetos o ítems electrónicos de un nodo activo (acción) a otro nodo activo.</p>	<p>Los objetos suben o bajan a nodos activos como ítems electrónicos, se desplazan en el campo del diagrama, indicando la ruta de objetos como Word, Excel, Outlook a destinatarios diversos.</p>
<p>Rectas negras</p> 	<p>Flujo de información continua, de un nodo activo a un sujeto.</p>	<p>El diagrama está segmentado en tres (3) bloques: la información fluye de arriba hacia abajo, de izquierda a derecha. De arriba hacia abajo, se consolida la operación dinámica, de izquierda a derecha, los agentes realizan acciones de manera armónica.</p>
<p>Rectas azules</p> 	<p>Flujo de activos o flujo financiero. Flujo de transacciones de cubos de datos en ERP.</p>	<p>Todas las transacciones del ERP terminan en las Bases de Datos del Servidor; los Reportes Finales han extraído los datos en forma matricial, según los parámetros de extracción, y han plasmado los datos para la Mejora Continua y la Toma de Decisión.</p>
<p>Sujeto</p> <p>Letra con color gris negrita</p>	<p>Realizador de la acción en beneficio del sistema-</p>	
<p>Acción</p> <p>Letra con color verde olivo</p>	<p>El efecto del sujeto 'haciendo' conforme a la sincronía de la operación-</p>	
<p>Feasibility Analysis</p>  <p>Análisis en Excel-</p>	<p>Análisis de Factibilidad antes de que el acto se materialice.</p>	
<p>Quotation</p>	<p>Cotización: sube una cotización a ventas para ser transmitida.</p>	

Anexo 3 CUESTIONARIO PARA EL ÁREA DE PRODUCCIÓN (EMPLEADOS)

Instrucciones.

Por favor conteste el siguiente cuestionario de la manera más clara y precisa que pueda el cual nos ayudara a recabar información de las actividades que realiza actualmente el personal de la empresa y evitar que se dupliquen estas, esto con la finalidad de minimizar su trabajo y hacerlo más eficiente.

Nombre: _____

PLANEACIÓN

1. ¿Conoce el proceso de producción?
2. ¿Cuál es el puesto que ocupa actualmente?
3. ¿Quién les da a conocer cuál es su trabajo?
4. ¿Cuáles son las actividades que realiza?
5. ¿Cómo sabe qué cantidad de trabajo le corresponde?
6. ¿Hay actividades que desempeña y no corresponden a su puesto? En caso afirmativo conteste la siguiente pregunta

¿Cuáles son dichas actividades?

7. ¿Quién es su jefe inmediato o a cargo de quien se encuentra?
8. ¿Conoce la existencia de un plan para realizar la producción?
Si ¿Cuál es?
No ¿Por qué?

ORGANIZACIÓN

9. ¿Cuenta con todas sus herramientas para realizar su trabajo?
a) Si b) no ¿Por qué?



10. ¿Cómo es la relación del área de producción con otras áreas?
11. ¿Cómo se comunica el departamento de producción con otras áreas de la empresa?
12. ¿Cómo resuelven problemas que se susciten durante el proceso de producción?

DIRECCIÓN

13. ¿Cuál es su participación en la toma de decisiones del área de Producción?
14. ¿De quién depende el abastecimiento de materiales?
15. ¿En qué consisten los objetivos del departamento?
16. ¿Existe duplicidad de funciones en el área de producción?
17. ¿Cada cuándo se realizan inventarios de tomas físicas dentro del Almacén?

CONTROL

18. ¿Cómo se controla la calidad en el área de producción?
19. ¿Cómo tienen valuados sus inventarios?
20. ¿Quién está a cargo del área de producción?
21. ¿Cómo reporta el final de sus actividades?
22. ¿Tienen establecidos los periodos de tiempo que debe cumplir en los procesos?
23. ¿Cómo se controlan los inventarios del área de producción? .

Anexo 4. Guía del Empleado



Anexo 5. Formatos de orden de compra

	INDUSTRIAS METALICAS DE MONCLOVA, S.A. DE C.V. LEMANS 900 Entre Blvd. Juarez y Madero Monclova, Coahuila, Mexico - C.P. 25710 Tel. (866) 634-1860 - Fax (866) 635-0317 - Planta 639-0730 y 639-0731 RFC: IMM-870302-AA1 www.grupoaxse.com		<h3>Orden de compra</h3>														
			<table border="1"> <tr> <th>Fecha</th> <th>Folio</th> </tr> <tr> <td>02/may/2013</td> <td>A40011</td> </tr> </table>	Fecha	Folio	02/may/2013	A40011										
Fecha	Folio																
02/may/2013	A40011																
<table border="1"> <tr> <th>Proveedor</th> <th>Consignatario</th> </tr> <tr> <td> MAILHOT DE MEXICO, S. DE R.L. DE C.V. CIRCUITO MEXIAMORA PTE. 140 PARQUE IND. SANTA FE (PUERTO INTERIOR) SILAO, GTO. CP: 36100 Tel. (472) 103 5300 FAX </td> <td> IMMSA-ESTANCIAS LIB. SALINAS DE GORTARI, FRENTE A LAS OFICINAS DE LA PFP MONCLOVA, COAH. CP: 25710 CONTACTO Ing. Jesé Nuñez Garibay / Patricia Torres Landa </td> </tr> </table>		Proveedor	Consignatario	MAILHOT DE MEXICO, S. DE R.L. DE C.V. CIRCUITO MEXIAMORA PTE. 140 PARQUE IND. SANTA FE (PUERTO INTERIOR) SILAO, GTO. CP: 36100 Tel. (472) 103 5300 FAX	IMMSA-ESTANCIAS LIB. SALINAS DE GORTARI, FRENTE A LAS OFICINAS DE LA PFP MONCLOVA, COAH. CP: 25710 CONTACTO Ing. Jesé Nuñez Garibay / Patricia Torres Landa												
Proveedor	Consignatario																
MAILHOT DE MEXICO, S. DE R.L. DE C.V. CIRCUITO MEXIAMORA PTE. 140 PARQUE IND. SANTA FE (PUERTO INTERIOR) SILAO, GTO. CP: 36100 Tel. (472) 103 5300 FAX	IMMSA-ESTANCIAS LIB. SALINAS DE GORTARI, FRENTE A LAS OFICINAS DE LA PFP MONCLOVA, COAH. CP: 25710 CONTACTO Ing. Jesé Nuñez Garibay / Patricia Torres Landa																
<table border="1"> <tr> <th>O.T.No.</th> <th>Req. No.</th> <th>L.A.B.</th> <th>Condiciones</th> <th>Fecha de Entrega</th> </tr> <tr> <td>STOCK</td> <td>R00002096</td> <td>NUESTRA PLANTA</td> <td>30 dias</td> <td>08/may/2013</td> </tr> </table>	O.T.No.	Req. No.	L.A.B.	Condiciones	Fecha de Entrega	STOCK	R00002096	NUESTRA PLANTA	30 dias	08/may/2013							
O.T.No.	Req. No.	L.A.B.	Condiciones	Fecha de Entrega													
STOCK	R00002096	NUESTRA PLANTA	30 dias	08/may/2013													
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Partida</th> <th>Unidad</th> <th>Descripcion</th> <th>Cantidades</th> <th>Precio</th> <th>Importe</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>PZA</td> <td> PISTON PARA COMPACTADOR DE BASURA 30 YDS A3-557 NUESTRO DEPTO CALIDAD LIBERARA EL MATERIAL EN NUESTRA PLANTA MVA. FAVOR DE INDICAR EN SU REMISION Y FACTURA EL NUMERO DE PEDIDO CORRESPONDIENTE. </td> <td>10</td> <td>XXXX</td> <td>XXXX.00</td> </tr> </tbody> </table>	Partida	Unidad	Descripcion	Cantidades	Precio	Importe	1	PZA	PISTON PARA COMPACTADOR DE BASURA 30 YDS A3-557 NUESTRO DEPTO CALIDAD LIBERARA EL MATERIAL EN NUESTRA PLANTA MVA. FAVOR DE INDICAR EN SU REMISION Y FACTURA EL NUMERO DE PEDIDO CORRESPONDIENTE.	10	XXXX	XXXX.00					
Partida	Unidad	Descripcion	Cantidades	Precio	Importe												
1	PZA	PISTON PARA COMPACTADOR DE BASURA 30 YDS A3-557 NUESTRO DEPTO CALIDAD LIBERARA EL MATERIAL EN NUESTRA PLANTA MVA. FAVOR DE INDICAR EN SU REMISION Y FACTURA EL NUMERO DE PEDIDO CORRESPONDIENTE.	10	XXXX	XXXX.00												

(Ocho mil quinientos ochenta y cuatro usd 00/100)

Subtotal	XXX .00
IVA16	XXX .00

Ok

AUTORIZA:

CCP KOVALSKY FUENTES
 CCP JOSE SANMIGUEL / ALMACEN
 CCP PRODUCCION
 CCP CALIDAD

Total (DLS) XXXX.00

Ing. Lidia E. Castañeda Rodriguez
 Gerente de Compras

FO- COM -06
 02/05/2013 04:13:28 p.m. 23 - 01 - 09 /02





MAILHOT DE MEXICO
WWW.MAILHOTINDUSTRIES.COM

Mailhot de Mexico, S de RL de CV
Circuito Mexiamora Pte. 140,
Parque Industrial Sante Fe, Puerto Interior
Silao, Gto, CP 38100
Mexico

PO Number: 7627

Phone: 01 800-MAILHOT
Fax: 01 472 1035-300

Purchase Order

Page: na 2 de 2

Line	Order Qty.	Part Number/Rev/Description	Unit Price	Ext Price	Tax
5	40.00 EA	812-400-062 COJINETE HERCULES 812 4.000X3.750X0.625	0.910	36.40	No

- Shipping Release Requirement - Due Date Quantity
13/05/2013 40.00 EA

Line	Order Qty.	Part Number/Rev/Description	Unit Price	Ext Price	Tax
6	10.00 EA	XE01234 O-RING Ø3-1/4XØ3	0.090	0.90	No

- Shipping Release Requirement - Due Date Quantity
13/05/2013 10.00 EA

Authorized By: *Luis Fernando Rios Martinez*
lrios@mailhotdemexico.com

Line(s) Subtotal: 303.20
Misc. Charge Subtotal: 0.00

Total: **303.20 USD**





MAILHOT DE MEXICO

WWW.MAILHOTINDUSTRIES.COM

Mailhot de Mexico, S de RL de CV
Circuito Mexiamora Pte. 140,
Parque Industrial Sante Fe, Puerto Interior
Silao, Gto, CP 36100
Mexico

Nro. de OC: 7600

Tel.: 01 800-MAILHOT

Fax: 01 472 1035-300

Orden de compra

Página: na 1 de 2

Proveedor: Castle Metals de México S.A. de C.V. Av. Industriales del Poniente Km.19, Santa Catarina Santa Catarina Nuevo León 66350 Mexico Tel.: 81-1001-0227 Fax: 81-8388-8890 gwillareal@amcastle.com.mx	Dom. embq.: Mailhot de Mexico, S de RL de CV Circuito Mexiamora Pte. 140, Parque Industrial Sante Fe, Puerto Interior Silao, Gto, CP 36100 Mexico
Vía embq.: FOB - Supplier location Fecha orden: 06/05/2013 Términos: 30 days net L.A.B:EXW Flete prepagado: No RSP: R.F.C. MME080328NMO	

US Dollar

Línea	Cant. Orden	Nro Parte/Rev/Descripción	Precio unitario	Precio ext.	Impuesto
2	62.00 kg	JGA03.500 ALUMINIUM 6061 T6 SHAFT 6061T6 Ø3.500	4.600	285.20	Sí
- Req. liberacion de embq -		<u>Fecha venc.</u> 30/05/2013	<u>Cantidad</u> 62.00 kg		
5	252.00 kg	JGA05.000 ALUMINIUM 6061 T6 SHAFT 6061T6 Ø5.000	4.600	1,159.20	Sí
- Req. liberacion de embq -		<u>Fecha venc.</u> 30/05/2013	<u>Cantidad</u> 252.00 kg		
6	306.00 kg	JGA05.500 ALUMINIUM 6061 T6 SHAFT 6061T6 Ø5.500	4.600	1,407.60	Sí
- Req. liberacion de embq -		<u>Fecha venc.</u> 30/05/2013	<u>Cantidad</u> 306.00 kg		
7	180.76 kg	JGA06.000 ALUMINIUM 6061 T6 SHAFT 6061T6 Ø6.000	4.600	831.50	Sí
- Req. liberacion de embq -		<u>Fecha venc.</u> 30/05/2013	<u>Cantidad</u> 180.76 kg		



Anexo 6. Contrato de Confidencialidad de la empresa Mailhot

Non-Disclosure Agreement for Deere & Company Proprietary Information

This AGREEMENT relates to the protection of proprietary information belonging to Deere & Company or one of its subsidiary or affiliated companies (hereinafter referred to as DEERE) and transmitted to

(hereinafter referred to as RECIPIENT).

In consideration of DEERE's transmitting proprietary information to RECIPIENT, RECIPIENT agrees as follows:

1. DEERE proprietary information is any information transmitted from DEERE to the RECIPIENT and relating to DEERE's business, such as drawings, specifications, production schedules, test data, or the like, with the following exceptions:
 - a. Information that is explicitly approved for release by DEERE,
 - b. Information that is disclosed in a product marketed by DEERE,
 - c. Information that was already known by the RECIPIENT prior to receiving the information from DEERE or becomes known by the RECIPIENT independently of DEERE through no wrongful act on the part of the RECIPIENT,
 - d. Information that is known or available to the general public.
2. RECIPIENT agrees to maintain such proprietary information received from DEERE in confidence to use it only in a manner consistent with the purpose for which it was transmitted and to not disclose it to persons not having a need to know it. In the event that RECIPIENT needs to transmit such information to a third party, RECIPIENT shall safeguard the confidentiality of the information.
3. All materials transmitted from DEERE to RECIPIENT and containing proprietary information shall remain the property of DEERE and shall be returned to DEERE upon request unless previously destroyed.
4. The transmission of the material containing such proprietary information shall not be construed to grant the RECIPIENT a license of any type under any patents, know-how, copyright or trademarks owned or controlled by DEERE.
5. The terms and conditions herein shall control the use and disposition of any material containing proprietary information unless said terms and conditions conflict with a separate written agreement between DEERE and RECIPIENT, in which case, such agreement shall control said use and disposition to the extent such agreement conflicts with the terms and conditions herein.
6. RECIPIENT agrees to inform its personnel who receive the proprietary information of the terms of this agreement.

Approved and Accepted by RECIPIENT.

_____ Date _____ By _____ Title _____

Rev. May 1994

Deere & Company Patent Department

