



**UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
INSTITUTO DE CIENCIAS ECONOMICO ADMINISTRATIVAS**

**DISEÑO DE CONTROL INTERNO PARA
LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN CONTADURÍA

P R E S E N T A N :

YAREMI FLORES CALDERON

GUADALUPE IBARRA GARCIA

ASESOR DE TESIS: L.C. FRANCISCO ARTURO GARCÍA PÉREZ.

Pachuca, Hgo. Julio 2006



AGRADECIMIENTOS

¡Honor a quien honor merece!

Queremos expresar nuestro agradecimiento, por su colaboración, a un grupo de personas sin las cuales esta tesis no hubiera sido posible.

A nuestro asesor:

L.C. Francisco Arturo García Pérez

Por su valioso asesoramiento, dedicación y apoyo, pilares importantes en la realización de nuestra tesis.

A nuestros revisores:

L.C.C. Irama Aida Bernal Arellanos

L.C. Cira Vera Gómez

L.C. Jesús Antonio García Herrera

Por todas sus aportaciones, sugerencias y observaciones que enriquecieron y mejoraron este trabajo.



DEDICATORIAS

A todas las personas que están en nuestro corazón, en especial para:

Nuestros padres:

Maria Antonieta Calderón Hernández

Vicente Eligio Flores Ramírez

Clara García Galván

José Ibarra Osorio

Que con su amor, consejos y apoyo nos enseñaron una forma de vida, basada en una lucha constante para transformar nuestros sueños en realidad.

Y en particular:

A mi esposo, mi vida:

Edilberto Hernández Amador.

A mi novio:

Hernán Cortes Hernández.

Amor, comprensión, apoyo y aliento...,

¡Nuestro continuo impulso para alcanzar el éxito!

A todos ellos, nuestra gratitud y reconocimiento.



INDICE

• Objetivo.....	1
• Planteamiento del problema.....	2
• Introducción.....	4
Capítulo 1. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	
1.1 Concepto de empresa.....	6
1.2 Características.....	6
1.3 Clasificación.....	9
1.4 Generalidades.....	15
1.4.1 Importancia de las Pequeñas y Medianas Empresas.....	15
1.5 Objetivos.....	17
1.6 Situación actual.....	19
Capítulo 2. CONTROL INTERNO	
2.1 Antecedentes y origen.....	22
2.2 Concepto.....	22
2.3 Importancia.....	25
2.4 Características.....	26
2.5 Clasificación.....	28
2.6 Objetivos.....	30
2.7 Elementos.....	33
2.8 Control Interno Contable.....	36
2.8.1 Responsabilidad del sistema de Control Interno contable.....	36
2.8.2 Principios de Control Interno.....	37
2.9 Diferencias de Control Interno entre las entidades grandes y las pequeñas.....	41
Capítulo 3. PROCESO ADMINISTRATIVO	
3.1 Conceptos del proceso administrativo.....	43
3.2 Importancia y objetivos del proceso administrativo.....	49
Capítulo 4. ORGANIZACIÓN CONTABLE	
4.1 Concepto de Organización Contable.....	52
4.1.1 Objetivos.....	54
4.1.2 Enunciado de los elementos.....	55
4.2 Elementos de Organización Contable.....	57
4.2.1 Catalogo de cuentas.....	57
4.2.2 La documentación.....	59
4.2.3 Los libros de contabilidad.....	60
4.2.4 Objeto y clasificación de los libros de contabilidad.....	61
4.2.5 Informes financieros.....	65
4.3 Sistemas contables.....	66
4.4 Relación del proceso administrativo y la organización contable.....	70
4.5 Registros contables de los negocios pequeños.....	75



Capítulo 5. METODOLOGÍA DEL CONTROL INTERNO POR CICLO DE TRANSACCIONES

5.1	Diseño del modelo de Control Interno para la Pequeña y Mediana Empresa..	76
5.2	Control Interno Administrativo.....	77
5.2.1	Protección de los activos.....	77
5.2.2	Promoción de la eficiencia operativa.....	80
5.2.3	Establecer y estimular la adhesión a las políticas de la administración.....	82
5.3	Control Interno Contable.....	84
5.3.1	Control Interno del ciclo de ingresos.....	84
5.3.1.1	Funciones típicas.....	85
5.3.1.2	Asientos contables comunes.....	85
5.3.1.3	Formas y documentos importes.....	86
5.3.1.4	Bases usuales de datos.....	86
5.3.1.5	Enlaces con otros ciclos.....	87
5.3.1.6	Objetivos específicos del Control Interno del ciclo de ingresos.....	87
5.3.2	Control Interno del ciclo de compras.....	90
5.3.2.1	Funciones típicas.....	90
5.3.2.2	Asientos contables comunes.....	91
5.3.2.3	Formas y documentos importantes.....	91
5.3.2.4	Bases usuales de datos.....	92
5.3.2.5	Enlaces con otros ciclos.....	92
5.3.2.6	Objetivos específicos de control interno del ciclo de compras.....	92
5.3.3	Control Interno del ciclo de producción.....	95
5.3.4	Funciones típicas.....	96
5.3.4.1	Asientos contables comunes.....	96
5.3.4.2	Formas y documentos importantes.....	96
5.3.4.3	Bases usuales de datos.....	97
5.3.4.4	Enlaces con otros ciclos.....	98
5.3.4.5	Objetivos específicos del Control Interno del ciclo de producción.....	98
5.3.5	Control Interno del ciclo de nóminas.....	101
5.3.5.1	Funciones típicas.....	102
5.3.5.2	Asientos contables comunes.....	102
5.3.5.3	Formas y documentos importantes.....	103
5.3.5.4	Bases usuales de datos.....	103
5.3.5.5	Enlaces con otros ciclos.....	104
5.3.5.6	Objetivos específicos del Control Interno del ciclo de nóminas.....	104
5.3.6	Control Interno del ciclo de finanzas.....	106
5.3.6.1	Funciones típicas.....	107
5.3.6.2	Asientos contables comunes.....	107
5.3.6.3	Formas y documentos importantes.....	107
5.3.6.4	Bases usuales de datos.....	107
5.3.6.5	Enlaces con otros ciclos.....	108
5.3.6.6	Objetivos específicos del Control Interno del ciclo de finanzas.....	110



5.4	Implementación (caso práctico).....	112
5.4.1	Definir aspectos a evaluar.....	113
5.4.2	Establecer el método de valuación.....	114
5.4.3	Aplicar el método de valuación a los aspectos a evaluar.....	115
•	Conclusiones.....	171
•	Bibliografía.....	174



OBJETIVO

Mostrar un modelo de control interno para empresas con pequeña capacidad administrativa que permita un mejor desarrollo de los procesos, mayor eficiencia en la operación del negocio y que ayude al crecimiento y productividad de este tipo de organizaciones. Así mismo, proporcionar al empresario una herramienta que permita un mejor manejo de la entidad, mediante un sistema coordinado entre las funciones de los empleados y todos los planes y políticas de la organización que lo lleven a:

- a) Proteger todos los activos de la organización, encontrando entre ellos los bienes tangibles (inmuebles, maquinaria y equipo), intangibles (patentes y marcas) y el capital humano.
- b) Producir la información financiera amplia, satisfactoria y oportuna, para que se puedan tomar decisiones en relación a ella.
- c) Apegarse a las políticas preestablecidas por el ente económico, y
- d) Se promueva un trabajo eficiente.



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es muy importante no subestimar a las pequeñas empresas por su tamaño y pensar que no es necesario un Control Interno en dichas empresas; tomemos en cuenta que en México las Pequeñas y Medianas Empresas representan el 97% del sector empresarial, generan el 41% del PIB (producto interno bruto) y el 64% del empleo total, por lo que es importante conocer cuales serian las medidas de Control Interno que dichas empresas deben tomar para evitar riesgos y fraudes.

Lo cierto es que la mayoría de las Pequeñas y Medianas Empresas no cuentan con un Control Interno, debido a que la mayoría de estas empresas son familiares, no se cuenta con gente profesional que oriente como debe de llevarse el Control Interno dentro de esta, pues en las empresas familiares se tienen trabajando a familiares que no tienen mucha idea en el manejo de la empresa; además por la confianza que representa ser parte de la familia, el dueño no cree necesario tomar en cuenta un punto tan importante como el Control Interno, siendo que de manera intencional o no, se puede caer en fraudes. Dentro de los aspectos mas importantes que afectan a las Pequeñas y Medianas Empresas es la falta de formalidad por la carencia de una organización adecuada debido a que no cuenta con un manual de procedimientos y de políticas que sean conocidas por todos los miembros de la empresa.

Algunos problemas que las Pequeñas y Medianas Empresas en Mexico tienen que enfrentar, en cuanto al aspecto financiero, es que para crecer y algunas veces sobrevivir, es necesario contar con financiamientos externos, pues con el capital propio de la empresa no es suficiente, por lo tanto para que una institución apoye un crédito tiene que analizar primero a la empresa y hacer un diagnostico de cual es su situación y sus capacidades para pagar dicho crédito. Un adecuado sistema de Control Interno va a ayudar a que los registros contables y financieros sean veraces, oportunos y confiables ante las instituciones de crédito.



Por otro lado otra desventaja que se manifiesta en las Pequeñas y Medianas Empresas, que tampoco permite un Control Interno adecuado es la del empresario cuando confunde la propiedad con la capacidad de dirigir, pues de alguna manera el creer que es el único que sabe hacer las cosas dentro de la organización y el querer formar parte de todas las áreas sin delegar funciones y sin permitir que personas especializadas o profesionales hagan aportaciones para la mejora de la empresa.

El problema es precisamente la falta de Control Interno, por lo tanto, los aspectos antes mencionados no permiten que exista el Control Interno en las Pequeñas y Medianas Empresas.



INTRODUCCION

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, como son los ciclos de transacciones. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, 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.

Estas características se deben aplicar debidamente en la PYME para que el Control Interno funcione adecuadamente, por lo tanto aunque los miembros de la empresa sean familiares o no, se les tiene que dar a cada uno de ellos sus propias responsabilidades dentro de la empresa.

Para empezar es necesario dividir en áreas a la empresa señalando y especificando cuales son las funciones de dicha área, cuales son sus responsabilidades y sus tareas; luego señalar a cada uno de los empleados (familiares o no familiares) a que área pertenece cada uno de ellos, el sistema de autorización y procedimiento de registro para tener control adecuado en el activo, pasivo, ingresos y gastos es de suma importancia pues deben existir políticas por escrito que detallen como se deben autorizar los pagos, los depósitos y el uso de los activos, así como también de que manera se van a registrar en el libro contable.



Una vez que el sistema de Control Interno está operando, se requiere de un monitoreo sobre una base de pruebas para ver si los controles previstos están operando como se planeó.

Por ultimo damos a conocer un modelo de control interno el cual será un auxiliar que permitirá a los pequeños empresarios tener una base que les permita mantener en el mercado a su empresa, además contar con un control y orden dentro de su negocio; destacando también que esta investigación permitirá a los estudiantes de contaduría y administración contar con una guía que les permitirá entender de manera clara los temas que aquí se desarrollan.



CAPITULO 1

PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

1.1 Concepto de Empresa.

La palabra empresa se deriva de emprender, que significa iniciar cosas grandes y difíciles. Son sinónimos de empresa los conceptos de negocio, firma, compañía, organización, institución, corporación, sociedad y entidad moral.

Espacio donde se crea, desarrolla y transforman las ideas en bienes y servicios que se traducen en mayores oportunidades de desarrollo para la población, mediante la generación de empleos y la disposición de nuevos y mejores servicios.

Es la unidad económica social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

La unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Por lo tanto y en conclusión, la empresa es “la unidad compuesta por mas de una persona física, la cual se encarga de integrar recursos humanos, económicos y técnicos, con la finalidad de desarrollar productos o servicios que le retribuyen en alguna utilidad y que la satisfaga a las necesidades de la sociedad a la cual sirve”.

1.2 Características.

El mundo actual engloba una amplia gama de organizaciones, cada una de ellas consta de diferentes estilos, aspectos y formas de constitución; es por ello que se considera



necesario determinar las principales características que distinguen a las empresas e identificarlas en alguno de los sectores predeterminados para la sociedad.

Para efectos de un estudio mas detallado en esta sección, establecemos en primer lugar las características de las empresas en general, para posteriormente evocarnos a detalle en los aspectos que definen a las Pequeñas y Medianas Empresas.

En el apartado legal podemos determinar 3 aspectos importantes, el más representativo en el reconocimiento como Unidad Jurídica, ya que se les reconoce por las leyes en cuanto a su constitución, independientemente de que tenga fines lucrativos o no. Así mismo deberá tener *Total Apego en su Operación Conforme a las Legislación fiscales*, laborales, ecológicas, de salud, entre otras; esto nos hace concluir que debe Cumplir con sus *Obligaciones y Demandar sus Derechos* establecidos jurídicamente y de acuerdo al tipo de organización que se trate.

Desde el punto de vista administrativo todas las entidades deben *Perseguir un fin o un objetivo*, que en la mayoría de los casos, es el servir a la sociedad en la cual esta inmersa y para ello debe *Crear un Sistema de Administración Propio* que se adecue a las dimensiones y necesidades del organismo. Se encarga de *Ingresar, Organizar y Preservar sus Propios Recursos* para asegurar su sobrevivencia en el sistema al que pertenece, esto la obliga a correr riesgos al buscar *Obtener Recursos Ajenos, Mejorar sus Productos, Procesos o Servicios*.

Desde la perspectiva de la Unidad Económica deberá conformar una entidad, puesto que en una mayor proporción las empresas tienen un *Fin Lucrativo*, es decir buscan obtener ganancias o tener una retribución de los bienes y servicios que presta; además de asumir el riesgo de obtener posibles perdidas de las cuales tendrá responsabilidad.

Ejerce una *Acción Mercantil*, ya que compra para producir y produce para vender; así como Negociar, que es la base de su vida.



Para las pequeñas y medianas empresas existen rasgos que las distinguen de las grandes corporaciones, algunas de estas características les dan ciertas ventajas ante las anteriores como:

- 1.- El mercado local es su objetivo predominante y esto depende de la habilidad para ofrecer mejor calidad en el producto o servicio que la competencia.
- 2.- Tendencia a no cambiar su lugar de operaciones, tratan de conservar a sus consumidores y tener contacto directo con los mismos para mantener su fidelidad.
- 3.- La administración es independiente, generalmente el dueño es el único responsable de dirigir y controlar a su organización, lo cual facilita la toma de decisiones y asumir el riesgo.
- 4.- El contacto entre director o gerente con el personal operativo es lo suficientemente estrecha para permitir una comunicación adecuada.
- 5.- De acuerdo a las estadísticas, más del 90% de las empresas que son micro, pequeñas y medianas, contribuyen en gran medida al crecimiento económico de los países en desarrollo, además de que son fuentes generadoras de empleos.¹
- 6.- Ayuda a mantener e incluso disminuir, mediante una sana competencia los costos y precios de la producción que genera.
- 7.- Responde siempre a la demanda específica de sus clientes y es fuente innovadora de productos y servicios, derivados de las necesidades de sus clientes.

Desafortunadamente, existen aspectos que por su naturaleza, las limita en su desempeño y desarrollo en la sociedad económica del país.

- 1.- La especialización en la administración es poca o no existe, ya que la dirección está a cargo de un individuo que no cuenta con las herramientas o no esta capacitado para desempeñar esta función.
- 2.- El acceso al capital o fuentes de financiamiento es restringido, esto es, debido a que se desconocen las instituciones, formas y requisitos necesarios para obtener apoyo económico.

¹ Secretaría de Economía. Pagina de Internet www.economia.gob.mx.Mexico.2004.



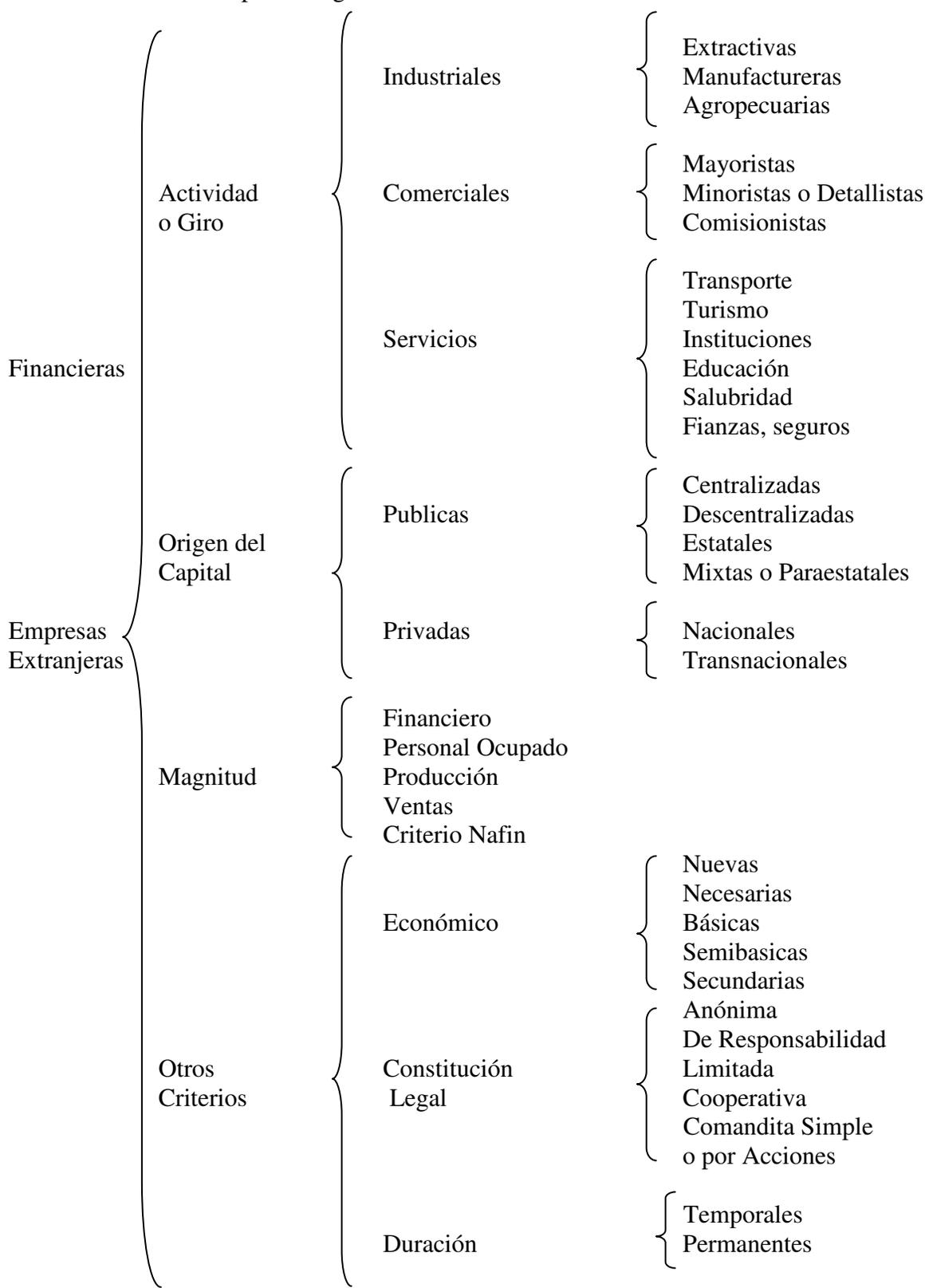
- 3.- Una de las únicas fuentes de financiamiento que conoce es la reinversión de las utilidades generadas en periodos anteriores.
- 4.- Su posición en el mercado de consumo es poco dominante desde el punto de vista individual, ya que se limita su campo de acción de ventas y repercute de forma importante en el mercado global.
- 5.- La obtención de bienes, materia prima, personal y tecnología es únicamente local, debido a que sus recursos son limitados y a que sus relaciones son en una limitada área geográfica.

1.3 Clasificación.

El hablar de “Empresa” engloba una amplia gama de organizaciones, cada una consta de diferentes estilos y formas de constitución, es por ello que en esta sección nos evocaremos a destacar las clasificaciones que actualmente se reconocen.



Clasificación de las Empresas según Munich Galindo.²



² Munich Galindo Fundamentos de Administración. Editorial Trillas. México 1995.



Cabe destacar que si realizamos una comparación entre los mismos, nos daremos cuenta de la semejanza que existe en ciertos aspectos, esto es debido a que se manejan ciertos parámetros preestablecidos que agrupan a las organizaciones en alguno de los rubros.

Ahora es nuestro turno para concretar una visión que permita delimitar de manera clara el sector o rama a la cual puede vincularse una u otra organización, tomando como referencia la información anteriormente presentada en los esquemas.

1. Por su Dimensión: Generalmente se mide el tamaño de una empresa por la cantidad de capital invertido, personal empleado, producción y ventas.

Para tener datos concretos nos enfocaremos a la estratificación utilizada por el INEGI en el último censo económico de 1999 en el cual se delimitan en cuatro tipos de empresas que son: Micro, Pequeñas, Medianas y Grande.

En Mexico las empresas se clasifican por el numero de personas empleadas y por el estrato en que se clasifica la empresa.

En el Diario Oficial de la Federación publicado el 30 de marzo de 1999 se publico la clasificación asignada por SECOFI, SHCP, SEP, SEMARNAP, NADIN, por mencionar algunas. La clasificación es la siguiente:

ESTRATO	INDUSTRIAL	COMERCIAL	SERVICIOS
Micro	Hasta 30	Hasta 5	Hasta 20
Pequeña	De 31 a 100	De 6 a 20	De 21 a 50
Mediana	De 101 a 500	De 21 a 100	De 51 a 100
Grande	Mas de 500	Mas de 100	Mas de 100



2. Por su Operación: Esta clasificación permite distinguir a las entidades por el sector en el cual desarrollan sus actividades y de acuerdo a la función primordial que desempeñan dentro del mismo. Pueden distinguirse en tres sectores principales:

2.1 INDUSTRIAL: Son aquellas cuya actividad básica se refiere a la producción de bienes tangibles de consumo, a través de la obtención y extracción de los recursos naturales.

2.1.1 Agropecuarias: Su principal función es producir y reproducir bienes generados por la agricultura, ganadería y pesca.

2.1.2 Extractivas: Se dedican a obtener recursos renovables y no renovables producidos por la naturaleza sin interferir en la producción de los mismos.

2.1.3 Manufacturas: Se encargan de modificar el estado natural de las materias primas para generar un producto de consumo final.

2.2 COMERCIAL: Su principal actividad se basa en la adquisición de productos terminados, para posteriormente hacerlos llegar al mercado de consumo masivo a un precio más elevado que el de producción.

2.2.1 Mayoreo: Su función es la compra masiva a un precio y la venta menor escala con un margen de utilidad, de bienes de consumo.

2.2.2 Menudeo: Se enfocan en la compra de productos a mayoristas para posteriormente distribuirlos y venderlos al consumidor final con un valor superior al que lo adquirieron, lo cual representa una ganancia.

2.2.3 Comisionistas: Son aquellos comerciantes que basan su operación en la venta de productos a consignación directamente del fabricante, a un precio mayor al de producción lo cual representa una utilidad directa para los mismos.

2.3 SERVICIOS: Es la organización que se dedica a generar bienes intangibles, pero que son requeridos para el funcionamiento de la sociedad. La generación de dichos bienes puede tener una finalidad de lucro o no.



2.3.1 Lucrativos: Se puede determinar lucrativos aquellos cuya función básica es obtener una ganancia del servicio proporcionado. Turismo, espectáculos, bancos, casas de bolsa, afianzadoras, alquiler de inmuebles, comunicaciones.

2.3.2 No lucrativos: Escuelas, transporte, suministro de agua, luz, servicios de asesoría profesionales, salubridad, gubernamentales.

3. Por su naturaleza:

3.1 PÚBLICAS: Son aquellas organizaciones creadas por medio de capital público, el cuál es obtenido de las recaudaciones de la nación. Su principal servicio es el proporcionar servicios para satisfacer las necesidades de la población.

3.1.1 Centralizadas: Son aquellos organismos dentro de los cuales el presidente de la República está al mando de la estructura y su finalidad de unificar las decisiones, los mandatos y la toma de decisiones.

3.1.2 Desconcentradas: Son organismos autónomos, que poseen delimitadas funciones de decisión y presupuesto; pero que se mantienen dentro de la estructura jerárquica del Estado.

3.1.3 Descentralizadas: Son organizaciones con personalidad, régimen jurídico y presupuestos propios y desempeño en actividades correspondientes al Estado.

3.1.4 Estatales: Son aquellas que se dedican a una actividad económica sin adoptar una forma externa de sociedad privada ya que pertenecen totalmente al Estado y cuenta con una personalidad jurídica propia.

3.1.5 Paraestatales: Son organizaciones que se dedican a producir bienes o servicios, basadas en coparticipación del Estado y particulares, en la cual el Estado es el único propietario.

3.2 PRIVADAS: Son empresas constituidas por capital privado, en las cuales la organización y dirección corre a cargo de los inversionistas y con el objetivo principal de tener una utilidad o fin lucrativo.



3.2.1 Nacionales: Es cuando el capital invertido en la empresa pertenece en su totalidad a ciudadanos mexicanos, o bien cuando el capital en su mayoría es nacional y menos de 50% a extranjeros.

3.2.2 Transnacionales: Son aquellas en las que el capital extranjero es predominante y las utilidades se reinvierten en el país de origen de los mismos.

4. Otros aspectos:

4.1 ECONOMICO: Este aspecto las agrupa de acuerdo a l lugar que ocupan dentro de la economía del país.

4.1.1 Nuevas: Se dedican a la creación de productos y/o servicios que no se generan en el país y que ayudan al desarrollo económico del mismo.

4.1.2 Necesarias: Su función principal es la de generar bienes que ya se producen en la nación, pero en cantidades insuficientes, con la finalidad de ayudar a satisfacer las necesidades de la sociedad.

4.1.3 Básicas: Son las empresas consideradas como las principales para una o más actividades de importancia en el desarrollo del campo o la industria.

4.1.4 Semibásicas: Su principal objetivo es el de satisfacer las necesidades vitales de la población.

4.1.5 Secundarias: Son entidades que generan artículos de segunda necesidad para la sociedad.

4.2 CONSTITUCIÓN LEGAL: Se basa en el régimen jurídico bajo el cual se constituye la empresa. De acuerdo a la Ley General de Sociedades Mercantiles, las empresas se pueden constituir en los siguientes tipos.

4.2.1 Sociedades en Nombre Colectivo: Esa aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales. Cáp. II Artículo 25 L.G.S.M.

4.2.2 Sociedades en Comandita Simple: Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada, y solidariamente, de las obligaciones sociales, de uno o varias comanditarios



que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones. Cáp. III Artículo 51 L.G.S.M.

4.2.3 Sociedades de Responsabilidad Limitada: Es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cesibles en los casos y con requisitos que establece la presente ley. Cáp. IV Artículo 58 L.G.S.M.

4.2.4 Sociedad Anónima: Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. Cáp. V Artículo 87 L.G.S.M.

4.2.5 Sociedad en Comandita por Acciones: Es la que se compone uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, de uno o varios comanditados que únicamente están obligados al pago de sus acciones. Cáp. VI Artículo 207 L.G.S.M.

4.2.6 Sociedad Cooperativa: Cáp. Único Artículo 2 Ley General de Sociedades Cooperativas. Es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de las actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

1.4 Generalidades.

1.4.1. Importancia de las Pequeñas y Medianas Empresas.

A continuación destacaremos puntos estadísticos, económicos y sociales que reflejan la importancia de las Pequeñas y Medianas Empresas en nuestro país:

- a. En la actualidad más del 97% de todas las empresas del país son Pequeñas y Medianas en relación al ámbito empresarial nacional.
- b. La Pequeña y Mediana Empresa proporciona el 64% de las fuentes de trabajo del país, esto es una consecuencia del decremento de recursos humanos en las grandes empresas debido a la automatización de sus procesos.



- c. Este tipo de empresas son algunas de las mejores alternativas para obtener una independencia económica y han ayudado a que la parte de la sociedad que se encuentra en desventaja pueda iniciarse y consolidarse en el sector empresarial por méritos propios.
- d. Generalmente las Pequeñas Empresas son impulsoras en la creación de nuevos productos, ideas, técnicas servicios o simplemente en la forma de hacer las cosas.
- e. Actualmente existen en México 576,169 empresas diferentes, que participan en el sector productivo. De las cuales 523,031 forman parte de la empresa Micro, 36,037 en la Pequeña y 11,472 de la Mediana empresa, que en su conjunto representan el 97% del total de las empresas en nuestro país.
- f. La concentración económica y la población en pocos estados es un patrón que se refleja en la localización de estas en el territorio nacional, ya que su mayoría se encuentran en el Distrito Federal, Jalisco, Estado de México, Veracruz, Quintana Roo, Chihuahua, Nuevo León, Hidalgo, Guanajuato y Yucatán.
- g. En el sector industrial existen 56,475 establecimientos. De estos 50,806 pertenecen a la Pequeñas y Medianas Empresas. La micro industria ocupa de 1 a 30 trabajadores, la pequeña empresa ocupa de 31 a 100 empleados, la mediana empresa ocupa de 101 a 500 y la gran industria de 501 personas en adelante, todas ellas en promedio.
- h. En el sector comercial existen 396,922 establecimientos. De estos 395,403 pertenecen a las Pequeñas y Medianas Empresas. La micro industria ocupa de 1 a 5 trabajadores, la pequeña empresa de 6 a 20 empleados, la mediana empresa requiere de 21 a 100 y la gran empresa comercial con una ocupación de 101 personas en adelante, todas ellas en promedio.
- i. En el sector servicios existen 122,722 establecimientos de estos 121,372 pertenecen a la Pequeñas y Medianas Empresas. La micro industria ocupa de 1 a 20 empleados trabajadores, la pequeña empresa de 21 a 50, la mediana empresa con ocupación de 51 a 100 empleados y la gran empresa de servicios de 101 personas en adelante; todas ellas en promedio.
- j. Durante los años de 1995 a 1998 los establecimientos industriales proliferaban la región norte del país, destacando la mediana industria dedicada al segmento de



- maquiladoras de exportación. La Micro y Pequeña empresa se destacaron por su presencia en el mercado interno.
- k. Contribuyen en la incorporación de los habitantes desocupados o semi-ocupados dentro del sector productivo del país, así como incrementar el nivel social y de vida de los mismos.
 - l. Fomenta la creación de mano de obra especializada y es una alternativa de capacitación del personal ya empleado.
 - m. Participa en la formación de directores y administradores que se inician en el campo laboral dentro de las Pequeñas y Medianas Empresas, desempeñando funciones administrativas básicas que posteriormente generarán nuevas propuestas.
 - n. Colaboran a elevar el nivel de ingresos en la población ya que se crea un mecanismo redistributivo de la propiedad entre los integrantes de la sociedad. De igual manera ayudan a que los pequeños ahorros que permanecían ociosos, se transforman en activos productivos que generaran una ganancia superior.

1.5 Objetivos.

Toda entidad desde su origen cuenta con una misión asignada, la cual deberá ser alcanzada para completar su ciclo de vida, es por ello que deberá basarse desde su inicio y desarrollo en una herramienta básica.

Los objetivos deben tener ciertas características para que puedan ser útiles en la consecución del fin que se persigue, estos deben ser reales, evaluables (cualitativos y cuantitativos), alcanzables, determinados por un periodo de tiempo y establecidos de acuerdo a su importancia y prioridad.

De igual manera la empresa puede tener diversos enfoques en sus objetivos, como satisfacer necesidades internas de los empleados, socios y administradores, maquinaria o instalaciones; necesidades externas con clientes, proveedores, gobierno y la sociedad a la cual pertenece. Procederemos a agrupar los objetivos en tres clases y se mencionaran sus principales finalidades en cada caso.



1. Objetivos económicos.

- a) Reinvertir en el crecimiento de la empresa.
- b) Cumplir con el capital de los inversionistas retribuyéndole intereses justos a sus aportaciones.
- c) Efectuar los pagos a los acreedores por los intereses sobre préstamos concedidos.
- d) Mantener el capital al valor presente.
- e) Obtener beneficios arriba de los intereses bancarios para repartir utilidades a los empleados y socios.

2. Objetivos sociales.

- a) Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes y servicios, en las mejores condiciones de venta.
- b) Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir recursos materiales, servicios y generar empleos.
- c) Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos, mediante el pago de los impuestos.
- d) Conservar y mejorar el medio ambiente de la región evitando la contaminación ambiental.
- e) Investigar las necesidades del mercado para crear productos y servicios competitivos, a un precio justo y de alta calidad.
- f) Sustituir importaciones y generar divisas para el país.

3. Objetivos técnicos u operativos.

- a) Mantener la mejora continua en los procesos establecidos.
- b) Investigar, desarrollar y aplicar la tecnología de punta dentro de la producción de bienes o servicios.
- c) Fomentar y apoyar la investigación para la creación de tecnología nacional.



- d) Remunerar a los empleados y proveedores por los bienes y servicios proporcionados.
- e) Desarrollar las habilidades del personal empleado mediante la capacitación constante.

1.6 Situación Actual

La Pequeña y Mediana empresa con giros industriales, comerciales, de servicios y agropecuarios, sobre todo en el área Latinoamericana tienen series de deficiencia administrativas en nuestros días. Estas deficiencias pueden ser enumeradas en cinco principales aspectos.

1. Sistema Administrativo.

La mayoría de las Pequeñas y Medianas empresas no cuentan con un sistema de administración claro, no existen objetivos y planes por escrito para toda la empresa, trabajan de manera reactiva solucionando problemas conforme se presentan, no se planean las inversiones, se van creando departamentos de manera improvisada, la dirección se lleva a cabo de manera empírica, no hay un adecuado mando, motivación, comunicación y supervisión. El control es rudimentario y escaso, no se cuenta ni con normas de hecho, no se lleva a cabo la revisión de resultados para planear acciones correctivas.

2. Procesos.

En la Pequeñas y Medianas empresa mexicana se observa, que existe desorden en los procedimientos, en las áreas funcionales, las actividades que se realizan con frecuencia son redundantes, representa esfuerzos duplicados y no se tiene valor agregado. No se elabora un estudio del flujo de trabajo, que es la manera en la que se organiza para cumplir los objetivos de la función.

En el 80% de las empresas mexicana no se tiene una conciencia de los procesos de la empresa y las áreas funcionales compiten entre sí, generando enormes desperdicios.



Los propietarios de las PYMES (pequeñas y medianas empresas) deben comprender que existen muchos procesos que emplean recursos para ofrecer diferentes tipos de productos. Estos se denominan procesos de la empresa en la actualidad, son más importantes para la competitividad que los mismos procesos de producción.

3. Aspecto humano.

En las Pequeñas y Medianas empresas se pueden notar, que el recurso humano se encuentra desmotivado y el trabajo deshumanizado, no se dan las condiciones para que liberen su potencial y hagan contribuciones significativas, impulsando a la empresa a que eleven su nivel de competitividad.

Los jefes y el personal que han alcanzado cierto nivel jerárquico forman sus áreas de poder, segmentando la organización evitando el desarrollo de las personas. Por lo que es imprescindible aplicar en este tipo de empresas la administración de recursos humanos. La cual incluye el conjunto de actividades necesarias para dotar de personal, remunerar al personal capacitado, evaluar su desempeño, tratar relaciones laborales, de acuerdo a las características de la organización.

4. Sistemas de información administrativa.

El uso de sistemas de información se ha generalizado en cada tipo y tamaño de empresa; siendo de vital importancia en pequeñas empresas. Actualmente en las Empresas Pequeñas y Medianas se observa mediante estudios realizados a estas, que padecen de un sistema de información adecuado que permita conocer la situación de su entorno y condición interna.

En muchas de estas entidades se desconoce como analizar y diseñar un conjunto de indicadores que les guíe y permita alinear los diferentes tipos de mediciones que cada



área funcional tiene e integrarlo en un sistema de información, con el cual el empresario pueda tomar decisiones adecuadas y establecer políticas para la empresa.

5. Diagnóstico.

En la presente década, el mundo a sido dañado por un desorden económico, comercial y tecnológico, que está repercutido por la empresas pero principalmente en las Micro, Pequeñas y Medianas empresas.

Sin embargo, estas entidades tienen que interactuar con un entorno desfavorable para subsistir, provocando que sus esfuerzos se encaminen a defenderse de factores como: un mercado mundial más agresivo y demandante, falta de crédito o reestructuración del mismo, tecnología rezagada que encarece los productos, competencia desleal de empresas extranjeras, falta de información confiable, esquema tributario que inhibe el desarrollo productivo, educación tecnológica que no va de acuerdo a las necesidades de las empresas.

Por ello se hacen necesaria la elaboración periódica de diagnósticos como la herramienta más poderosa para dirigir la organización. El diagnóstico es un sistema de información por medio de un método de control y evaluación, que se elabora a partir de indicadores administrativos, financieros, técnicos, para que mediante un reporte periódico se conozca la situación de la empresa.

En el caso de la empresa mexicana de pequeño y mediano tamaño se observa que pocas veces el empresario recurre a expertos para solicitar el diagnóstico de la organización. Con empresas productivamente sólidas, conocedoras de sus problemas y con un alto grado de información que permita la adecuada toma de decisiones.



CAPITULO 2

CONTROL INTERNO

2.1 Antecedentes y origen.

En los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros, observamos la contabilidad de partida simple. En la Edad Media aparecieron los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios, es en Venecia en donde en 1494, el Franciscano Fray Lucas Paccioli o Paciolo, mejor conocido como Lucas de Borgo, escribió un libro sobre la Contabilidad de Partida Doble.

Es en la revolución industrial cuando surge la necesidad de controlar las operaciones que por su magnitud eran realizadas por máquinas manejadas por varias personas.

El origen del Control Interno, surge con la Partida Doble, que fue una de las medidas de control, pero que fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

De manera general, podemos afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implicó una mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración.

2.2 Concepto.

Antes de entrar de lleno al concepto de control interno, consideramos pertinente conocer el concepto de la palabra “CONTROL” desde diversas perspectivas con la finalidad de comprender mejor hacia donde nos dirigimos.

Controlar. Consiste en comparar los resultados alcanzados con los resultados previstos, al objeto de analizar las causas de las desviaciones e introducir medidas correctivas que



correspondan. Su finalidad es la de vigilar que todo en una empresa esta funcionando como debe, de conformidad con las prescripciones del plan y los programas que dan contenido a su organización y los principios de economía y administración generalmente admitidos.³

Este concepto nos abrirá paso a entender lo que es el control dentro de los entes económicos.

Ahora bien desde el punto de vista administrativo, el control consiste en la comparación de los resultados obtenidos y los ya previstos con el objeto de verificar que las operaciones cubran los planes y programas establecidos, analizar las desviaciones detectadas y crear medidas correctivas.

Es decir; el control es una herramienta, que ayuda a la empresa a revisar que todas sus operaciones se cumplan de acuerdo a los planes, siendo ésta de suma importancia debido a que si se mantiene de manera óptima se obtendrán mejores resultados.

Una vez concebido el concepto de control hemos dado el primer paso para poder iniciar en el tema de control interno, por lo cual estudiaremos diversos conceptos de autores que han desarrollado trabajos de estudio en la materia.

Dentro de los conceptos más aceptados o que destacan con mayor importancia encontramos los de:

GUSTAVO ZEPEDA ALONSO:

Control Interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolle

³ Andrés S. Suarez. La moderna auditoria un análisis conceptual y metodológico. Edit. McGraw Hill. España 1991.



eficazmente y de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos.⁴

JOSE ALBERTO SCHUSTER:

Comprende el plan de organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos, verificar la confiabilidad y corrección de datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas.⁵

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS A.C.:

El control interno comprende el plan de la 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 adherencias a las políticas preescritas por la administración.⁶

PAUL GRADY:

El control interno contable comprende el plan de organización y procedimientos coordinados usados en un negocio para: salvaguardar los activos de perdidas provenientes de fraudes o errores, verificar la exactitud y confianza de los datos contable que la administración usa para la toma de decisiones y promover eficiencia en sus operaciones y fomentar la adhesión a las políticas adoptadas en aquellas áreas, en las cuales la contabilidad y los departamentos financieros tienen responsabilidad directa o indirecta.⁷

JOHN W. COOK:

El control interno es el sistema interior de una compañía que esta integrado por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el diseño de cuentas e

⁴ Gustavo Zepeda Alonso. Auditoria y Control Interno. Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogota, Colombia. México 1998.

⁵ José Alberto Schuster. Control Interno. Ediciones Macchi. Buenos Aires. México. 1992

⁶ IMCP y PA Boletín E-02 Estudio y Evaluación del Control Interno. Párrafo 9, Manual del Auditor. Juan Ramón Santillana González... Edit. Ecafsa. Mexico. 1997.

⁷ Paúl Grady. Auditoria I. Fundamentos de Auditoria de Estados Financieros. Israel Osorio Sánchez. Edit. Ecafsa. México. Segunda Edición. México. 2000.



informes y todas las medidas y métodos empleados para proteger los activos, obtener exactitud y la confiabilidad de la contabilidad y de otros datos e informes operativos, promover y juzgar la eficiencia de las operaciones en todos los aspectos y de las actividades de la compañía; comunicar las políticas administrativas y estimular y medir su cumplimiento.⁸

Ahora que conocemos diferentes puntos de vista del concepto de control interno se concluye que:

Control Interno es el plan de organización, los métodos y procedimientos coordinados, la asignación de deberes, responsabilidades y el diseño de cuentas e informes empleados para asegurar que los activos estén protegidos, confirmar la confiabilidad y exactitud de los datos contables para la toma de decisiones, promover que las actividades operativas se desarrollen eficazmente, comunicar las políticas administrativas y fomentar su cumplimiento.

2.3 Importancia.

La importancia que el Control Interno representa para la empresa es notable, ya que si nos basamos en el concepto presentado en el párrafo anterior, observamos que afecta a las políticas, procedimientos y estructura de la organización, los métodos para asignar la autoridad y la responsabilidad e inclusive el funcionamiento del consejo de administración. También esta en relación con la confiabilidad de los estados contables, los sistemas de información, la eficacia y eficiencia operativa así como la reducción del riesgo de fraudes.

El tamaño de la Empresa no es un factor que delimitará la importancia del sistema ya que en organizaciones donde existe un solo dueño el cual al igual que toma las decisiones, participa en la operación y requiere de un sistema contable, es viable contar con un sistema de control interno adecuado.

⁸ Jhon W. Cook. Gary Wynkle. Auditoria 3era. Edición. Mc Graw Hill. México. 1987.



En las pequeñas y medianas empresas que reclaman contar con información confiable se requiere que el control interno proporcione una mayor seguridad.

El contar con un control interno adecuado a cada tipo de empresa nos permitirá maximizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, para obtener mejores niveles de productividad; también ayudara a contar con recursos humanos motivados, capacitados, comprometidos con su organización y dispuestos a brindar al cliente servicios de calidad.

Por ultimo el tener un control actualizado en las áreas básicas de la empresa permitirá alimentar el sistema de información y ayudar a la adecuada toma de decisiones.

2.4 Características.

El Control Interno denota ciertas características que permiten entender mejor cual será la función que desempeñara en la empresa. Para ello mencionaremos y explicaremos de manera breve pero clara, las diez características que de acuerdo al estudio realizado pueden englobar el contexto de Control Interno.

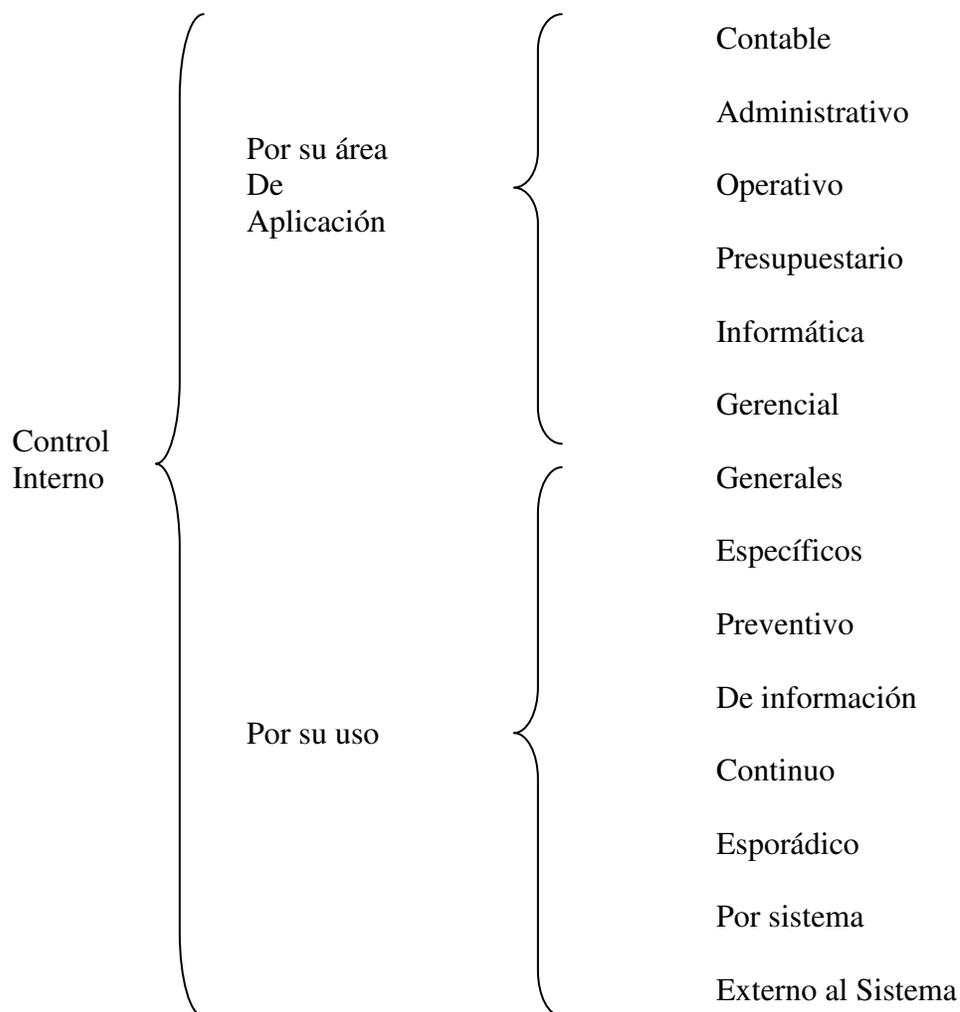
1. Auto controlable: Todas las actividades de la organización deben de estar orientadas a alcanzar los objetivos establecidos, y estos serán coordinados y supervisados por la dirección.
2. Realización: Establecer funciones realizables para alcanzar los propósitos fundamentales del control.
3. Implantación: La correcta ejecución de las obligaciones de la empresa, servirá para implantar herramientas básicas de control adecuadas para cada departamento.
4. Obtención de Desviaciones: Debe identificar las diferencias entre lo presupuestado y los resultados obtenidos antes de su ejecución ya que la carencia de control es una causa para que existan desviaciones.
5. Adaptabilidad: El control debe responder ante operaciones cotidianas y ante situaciones extraordinarias.



6. Información Clara: La información que proporcione debe ser explícita para evitar confusión en la toma de decisiones.
7. Costo – Beneficio: El control debe ser igual o menor a la cantidad de operaciones que se revisan para mantener su rentabilidad de la Empresa.
8. Preventivo: Una apropiada delegación de responsabilidades y delimitación de funciones evitara futuros fraudes o errores en la ejecución de tareas.
9. Segregación de funciones: La separación de las actividades de autorización, ejecución, registro, custodia y realización no deben recaer en una sola persona.
10. Relación departamental: El control debe enlazar el sistema contable, financiero, de planeación, verificación, información y operación de la entidad.

2.5 Clasificación.

Para poder ordenar los diversos tipos de Control Interno se requiere analizar variadas clasificaciones que pudieran ampliar nuestra visión acerca de las clases de control que los autores han podido delimitar. Una vez que logramos comprenderlas hemos decidido clasificarlo como se muestra en el siguiente cuadro y se explica a continuación



1. Por su aplicación.

- a. Contable: Son los métodos, procedimientos y el plan de organización que permitirá la protección de los activos, contar con informes financieros contables, comprobar las correcciones y la confianza de los datos, así como tener la seguridad razonable de que:



1. Las operaciones se ejecutan de acuerdo a la autorización general específica de la organización.
 2. Las operaciones registradas están listas para permitir la preparación de los estados financieros y mantener la confiabilidad de los activos.
 3. El acceso a los activos solo es permitido con la autorización de la administración o gerencia.
 4. Los activos registrados son comparados con los existentes y se toman acciones necesarias a cualquier diferencia.
-
- b. Administrativo: Son los procedimientos, métodos y el plan de organización relacionados con las operaciones de una empresa, las políticas, informes administrativos y los procesos de decisión que llevan a la autorización de operaciones asociado con la responsabilidad de lograr los objetivos, originados y manejados por medio de los departamentos operacionales para optimizar el rendimiento administrativo.
 - c. Operativo: Comprende planes, políticas, métodos y procedimientos para alcanzar los objetivos de la organización, fomenta la economía, eficiencia y eficacia en todas las actividades practicadas de las distintas áreas departamentales para producir al máximo utilidades, bienes y servicios.
 - d. Presupuestario: Es una herramienta técnica, basada en el control operativo y en la dirección por objetivos. Se utilizan para confrontar periódicamente lo presupuestado con los resultados obtenidos para que de esta forma se indiquen las desviaciones.
 - e. Informática: Esta enfocado a mantener controles automáticos efectivos y oportunos de las operaciones mediante el uso de la tecnología en informática como instrumento de control.
 - f. Gerencia: Se dirige a los miembros de la entidad con el fin de que involucren sus acciones y comportamiento apegados a los objetivos establecidos por la institución.



2. Por su uso.

- a. **Generales:** Este tipo de control no se ve reflejado en los resultados de los estados contables porque no se relaciona con la información contable; su deficiencia afecta la función de los controles específicos. Comprende la percepción del control, la estructura organizacional, protección de los equipos, registros y separación de las funciones.
- b. **Específicos:** El control específico está ubicado en todo el flujo de información contable, mantiene una relación directa con los datos y los resultados obtenidos en los estados financieros.
- c. **Preventivo:** Generalmente este control se utiliza para proteger y evitar cualquier daño sobre los bienes de la empresa.
- d. **Información:** Es una medida auxiliar en la toma de decisiones mediante el uso de la información contable, veraz y oportuna obtenida.
- e. **Continuo:** Es el control aplicable a todas las operaciones con características de sistematización de rutinas.
- f. **Esporádico:** Es un control aplicado irregularmente sobre operaciones excepcionales o extraordinarias.
- g. **Por sistema:** Es aquel que está implantado en los procedimientos de la entidad y sirve como indicador de todos los procesos estratégicos.
- h. **Externo al sistema:** Su función es evaluar los resultados reales y los estimados utilizando un agente ajeno que realizará su acción.

2.6 Objetivos.

Ya sea en la implantación, desarrollo o revisión del Control Interno se deberá siempre tratar de alcanzar ciertos objetivos básicos, que permitan a la organización operar con seguridad y con la certeza de que todo se encuentra funcionando correctamente. De acuerdo al análisis de las definiciones podemos marcar cuatro objetivos como básicos y es aquí donde los mencionaremos de manera general para posteriormente indicar los aspectos que los identifican:



1. Obtener y asegurar información clara, confiable y útil.
 - a. Asegurar la razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información contable, administrativa y operacional obtenida que permita la correcta toma de decisiones.
 - b. Clasificar las operaciones con apego a las Normas de Información Financiera.
 - c. Registrar las transacciones en el mismo periodo contable.
 - d. Comparar los datos de los activos registrados con lo existente.
 - e. Verificar y evaluar periódicamente los saldos de los estados financieros.
 - f. Examinar los contenidos de archivos y bases de datos.
 - g. Presentar la información con exactitud y en el tiempo previsto.
 - h. Crear un manual de cuentas contables.
 - i. Confirmar que la suma de los datos previstos sea igual a los obtenidos.
 - j. Contar con instrucciones que determinan los conceptos de uniformidad.
 - k. Poseer diversas fuentes de información.
 - l. Comparar los datos actuales con los históricos.
 - m. Ratificar la información propia con la de terceros.
 - n. Mantener la información fluida, constante y regular.
 - o. Contar con comprobantes y formularios prenumerados.

2. Proteger los activos.
 - a. Crear políticas que permitan el respeto, cuidado, protección y administración de los bienes de la institución.
 - b. Registrar contablemente los activos e informar que se hace con ellos.
 - c. Autorizar el acceso a los activos con apego a las políticas establecidas.
 - d. Prevenir robos, fraudes y desfalcos o detectarlos cuando estos ocurran.
 - e. Contar con servicio de vigilancia, sistemas de protección contra incendios y pólizas de seguros.
 - f. Dar mantenimiento preventivo a las instalaciones.
 - g. Separar las funciones y responsabilidades relacionadas con bienes de la empresa.



- h. Elaborar comprobantes o formularios enumerados.
 - i. Poseer un libro de registro de firmas y el régimen de las autorizaciones para movimientos del activo.
 - j. Depositar totalmente los ingresos en moneda y emitir un cheque para cada egreso.
 - k. Autorizar los compromisos con terceros con más de una firma, que posea el poder para realizar estas operaciones.
 - l. Vigilar el acceso a los archivos y nombrar responsables del manejo de los mismos.
 - m. Registrar el acceso a información confidencial y áreas físicas que así lo especifique.
 - n. Permitir el acceso a la información contenida en medios electrónicos mediante claves de acceso personalizadas.
3. Promover la eficiencia operativa.
- a. Poseer políticas que impulsen la correcta operación de la entidad.
 - b. Identificar las metas y estándares que permitan medir la eficacia y eficiencia de la operación.
 - c. Determinar ineficiencias y errores en sistemas, operaciones o personal.
 - d. Generar tareas más rápidas y seguras.
 - e. Evaluar la mejor utilización del recurso humano y tecnológico.
 - f. Calificar la efectividad de la gestión.
 - g. Contar con una estructura humana correctamente seleccionada, capacitada, entrenada, involucrada con la organización y con una justa remuneración por el desempeño de su trabajo.
 - h. Dividir el trabajo de acuerdo a la especialización por la finalidad del trabajo, el proceso o área geográfica.
 - i. Elaborar el manual de funciones o procedimientos que contengan las instrucciones, normas y sistemas para desarrollar los procesos de forma homogénea.
 - j. Adecuar los medios materiales y tecnológicos de acuerdo a las innovaciones y actualizaciones.



4. Asegurar el apego a las políticas.
 - a. Contar con políticas sólidas y bien estructuradas, permite una administración y operación ordenadas.
 - b. Asentar por escrito las políticas en manuales, instructivos o comunicados.
 - c. Difundir las políticas para que los miembros de la organización las conozcan, entiendan y cumplan correctamente.
 - d. Tener un manual de organización que reúna las funciones y responsabilidades de los integrantes del ente, así como la relación entre los departamentos. Debe reunir los objetivos, procedimientos, normas e instrucciones actualizadas.
 - e. Generar un organigrama que determine las líneas de autoridad y dependencia, así como los niveles jerárquicos establecidos en la organización.
 - f. Definir en un manual de funciones las tareas que desarrollan cada área o individuo, además de delimitar a quien se le reporta dicha tarea.
 - g. Describir en un manual de procedimientos los pasos para realizar una operación, que documentos los respaldan y las autorizaciones requeridas para el mismo.
 - h. Determinar los límites de autoridad y de actuación del personal mediante un manual de autorizaciones.

2.7 Elementos.

El Control Interno se compone de varios elementos que permitirán evaluar los resultados obtenidos en el desempeño de las funciones de cada uno de los integrantes y áreas de la organización, para ello clasificaremos dichos elementos en cuatro grupos; el plan de organización, las autorizaciones y procedimientos, el personal y la supervisión. A su vez cada uno de estos elementos denota ciertas características o sub-elementos por llamarlos de alguna manera, los cuales permiten conocer de manera específica como es que se componen cada uno de los cuatro.



1. Plan de organización:

- a) Definición de las funciones de autoridad y de responsabilidad.
- b) Separación de tareas.
- c) Comprobaciones periódicas.
- d) Independencia entre las áreas.
- e) Nivel óptimo de subordinados.
- f) División del trabajo.
- g) Auditoría interna y operativa.
- h) Manual de organización, métodos procedimientos y funciones.
- i) Responsabilidades de la dirección.
- j) Coordinación entre las áreas.

2. Autorizaciones y procedimientos:

- a) Manual de cuentas.
- b) Planes de cuentas.
- c) Cuentas de control.
- d) Políticas de relaciones comerciales.
- e) Procedimientos para autorización.
- f) Planeación y sistematización.
- g) Procesos de comparación.
- h) Uniformidad de información.
- i) Métodos tecnológicos.
- j) Instrucciones por escrito.
- k) Control operativo.
- l) Comprobantes y formularios.
- m) Archivos de información.
- n) Software disponible.
- o) Sistemas electrónicos.
- p) Acceso a sistemas.



q) Métodos para identificar el desempeño.

3. Personal:

- a) Selección.
- b) Entrenamiento.
- c) Capacitación
- d) Evaluación.
- e) Promoción.
- f) Remuneración.
- g) Identificación.
- h) Rotación.
- i) Exámenes físicos.
- j) Incompatibilidad.
- k) Implementar políticas de personal.
- l) Proporcionar recursos necesarios.
- m) Eficiencia que apoye el desempeño.

4. Supervisión:

- a) Separación de funciones.
- b) Sistema de Control Interno integrado.
- c) Identificación de proveedores.
- d) Licitaciones o cotizaciones variadas.
- e) Control de ingresos y egresos de productos.
- f) Control de documentación.
- g) Hermeticidad de depósitos.
- h) Seguros.
- i) Licencias o vacaciones.
- j) Rotación de tareas.
- k) Prioridad a lo importante.



- l) Métodos de control administrativo.
- m) Verificar funcionamiento de sistemas.
- n) Realizar procedimientos de auditoria interna.⁹

2.8 Control interno contable.

El Control Interno Contable comprende el plan de organización, los procedimientos y registros que conciernen a la protección de los activos y a la confiabilidad de los registros contables; su diseño esta basado para otorgar seguridad en los intercambios ejecutados de acuerdo con la autorización general o específica, realizada por la gerencia.

Los intercambios son registrados:

1. Para permitir la preparación de los estados contables de acuerdo con las normas generalmente aceptadas o cualquier otro criterio aplicado a los estados de la organización.
2. Para mantener un control adecuado de los activos.
3. Para que los activos registrados sean comparados a intervalos razonables con los activos físicos existentes y se tomen las acciones necesarias respecto a cualquier diferencia.

2.8.1 Responsabilidad del sistema de control interno contable.

Para cumplir con el objetivo de la información financiera de proporcionar datos útiles a los inversionistas y acreedores para la toma de decisiones económicas, la administración tiene la responsabilidad de diseñar y mantener un Sistema de Control Interno Contable que produzca información financiera confiable y oportuna.

La administración debe estar atenta al hecho de que cualquier cambio puede hacer que el sistema original ya no sea aplicable. La efectividad de los Controles Internos Contables es limitada si los empleados dejan de cumplir sus deberes debido a que no comprenden las

⁹ Ruben Oscar Rusenas. Manual de control Interno. Ediciones Macchi. Buenos Aires 1999.



instrucciones, se descuidan, o cometen errores de criterio. Algunas características de un Control Interno Contable dependen para su efectividad de la separación de deberes. Si llegara a existir colusión entre los empleados a quienes se les asignan los trabajos, podría quedar invalidada la efectividad de estos Controles Internos Contables, también pueden ser invalidados por personal de administración que manipule el sistema. Los Controles Internos Contables resultan inefectivos para prevenir o detectar errores cometidos por el personal de administración en la autorización de operación, haciendo estimaciones, o al establecer otros juicios esenciales para la preparación de Estados Financieros.

2.8.2 Principios de Control Interno.

El Sistema de Control Interno Contable de cada empresa está diseñado para satisfacer las necesidades específicas de sus objetivos de organización, operación y dirección; por lo tanto los principales que hemos detectado son los siguientes:

1. Ambiente de Control Interno Contable:

El ambiente de Control Interno se refleja en las políticas de la administración que tienen implicaciones de control como:

- a. Una declaración que reciba amplia difusión sobre el comportamiento corporativo.
- b. La observación de las políticas corporativas.
- c. Control sobre los presupuestos.
- d. Apoyo de una función efectiva de Auditoría Interna.
- e. Prácticas para contratar personal competente e íntegro.

La Alta Dirección y el Consejo de Administración, influyen en la creación de un ambiente apropiado de Control Interno a través de una estructura de organización efectiva, sanas prácticas de administración, apego a las normas apropiadas sobre conducta, ética y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.



2. Plan de organización:

Un principio fundamental de Control Interno Contable es que debe existir un plan de organización para establecer con claridad las responsabilidades en el desempeño de todas las funciones. Cuando a una persona o departamento se le asigna la responsabilidad de una función, también se le debe conceder la autoridad necesaria para actuar en ésta área.

La separación de las funciones debe ser un concepto importante que debe establecerse en el plan de organización, para tener una adecuada línea de actividad.

Las operaciones deben ser registradas de tal modo que al menos dos personas o departamentos participen en cada operación. Así el trabajo de una persona se utilizara para verificar la exactitud del trabajo de la otra. La utilización de varias personas para manejar una sola operación aprovecha el entrenamiento especializado de cada una de ellas y evita la duplicidad de trabajo.

3. Autorización, registros y protección de activos:

Los registros contables deben llevarse de tal manera que permitan la posibilidad de contabilizar los activos y la preparación de Estados Financieros apropiados. El uso de los activos de quedar registrado a los propósitos deseados por la administración. Para alcanzar esas metas la administración debe establecer dentro del sistema de Control Interno Contable varios puntos en los cuales es necesaria su autorización; hacer registros para establecer la contabilización de los activos, establecer procedimientos para protegerlos.

4. Autorización general y específica:

La autoridad final en una organización esta en manos de los accionistas quienes delegan al Consejo de Administración, funcionarios y otros miembros de la administración. Esta autorización puede ser:



- a. General: en donde se establece las condiciones generales bajo las cuales se aprueban las operaciones. La autorización se relaciona con la identificación de las condiciones generales a cumplir.
- b. Específica: comprende tanto las condiciones exactas como las personas individuales que participan.

5. Ejecución de transacciones:

Se refiere tanto al intercambio de activos y servicios entre la compañía y grupos externos, como, al traspaso y uso interno de activos y servicios dentro de la institución. El Sistema de Control Interno Contable debe ser diseñado de modo que cada transacción que se lleve a cabo este debidamente autorizada. Por lo general debe existir alguna evidencia que pruebe que la persona que autoriza la operación tiene autoridad para hacerlo.

6. Registro de transacciones:

El Sistema de Control Interno de Contabilidad debe permitir el registro de transacciones por la cantidad apropiada, en la cuenta adecuada y en el periodo en el cual se llevo a cabo la transacción. Es importante el registro rápido del efectivo y valores realizables.

7. Acceso de los activos:

El Sistema de Control Interno debe limitar el uso de los activos a los fines autorizados por la administración. Al proteger los activos se debe limitar el acceso a los mismos solo a personal autorizado. El acceso incluye el contacto físico con los activos así como el acceso indirecto mediante la autoridad para autorizar su uso o venta.

8. Calidad y entrenamiento del personal:

La cuidadosa selección de los posibles empleados debe de dar como resultado la selección de aquellos que tengan los antecedentes y las aptitudes para llevar a cabo las



tareas que se le asignen. A pesar de su capacidad es muy probable que las personas no realicen con propiedad el trabajo sin un entrenamiento adecuado. Un programa completo de entrenamiento a todos los niveles de operación, junto con la supervisión, que incluye frecuentemente revisiones y evaluación del trabajo de cada empleado, contribuyen al éxito de un sistema de control contable.

9. Organigrama:

Las líneas de autoridad responsabilidad se presentan en forma de diagrama mediante un organigrama. Debe ser evidente la separación de funciones de operación y custodia. El organigrama debe mostrar al auditor interno en una posición de accesoria, de preferencia rindiendo sus informes a un Comité de Auditoría del Consejo de Administración o a un funcionaria administrativo de alto nivel.

10. Descripciones de puestos:

Para cada trabajo dentro de una organización existe por lo general una descripción por escrito de las tareas, de la autoridad y responsabilidad que se le confieren a la persona que ocupe esa posición.

11. Manual de Políticas y Procedimientos:

Las directrices de la administración solo se pueden cumplir cuando se conocen y una de las maneras mas efectivas de hacer que se conozcan es establecerlas con claridad y por escrito. El Manuel de Políticas y Procedimientos se clasifican en secciones de acuerdo con las divisiones u operaciones de la compañía.

12. Diagramas de Flujo:

Un método efectivo de reflejar las relaciones entre las diversas funciones de las operaciones de una compañía es la utilización de un diagrama de flujo que muestre



gráficamente las interrelaciones de los sistemas operativos. El diagrama de flujo puede ser una herramienta valiosa en el desarrollo de un sistema de Control efectivo así como un mecanismo útil para comunicar los procedimientos a realizar.

13. Otra Documentación.

El catalogo de cuentas es un documento que ayuda a asegurar que las partidas de naturaleza similar sean registrada de la misma manera.

2.9 Diferencia de control interno entre las entidades grandes y las pequeñas.

Los negocios pequeños tienen la misma necesidad de un buen Control Interno que los grandes, aún cuando las entidades grandes pudieran tener requisitos de información interna y externa más rigurosos con frecuencia, las mismas características de un buen Control Interno existen en sustancia en las entidades pequeñas, pero su forma, pudiera ser diferente. Generalmente las principales diferencias son:

- Proceso de comunicación menos formal; normalmente la comunicación es oral.
- Supervisión ejercida por la alta gerencia (generalmente el dueño).
- El estilo de administración es directo, es decir, no existe mucha delegación de funciones.
- Pocos niveles gerenciales.
- Los procedimientos de Control y la segregación de funciones no son tan extensos.
- Los procesos de auto-evaluación son menos formales.

Un negocio pequeño, es cualquier empresa en la cual:

- a. Existe concentración de la propiedad y administración en un pequeño número de individuos (con frecuencia un solo individuo)
- b. Se encuentra presente uno o más de los siguientes aspectos:



- Pocas fuentes de ingreso y actividades no complicadas.
- Registros Contables sencillos.
- Limitados Controles Internos-segregación de funciones.
- Posibilidad de que la administración centralice las funciones.

Los negocios pequeños con frecuencia se especializan en un solo producto o servicio (o un rango limitado de productos y servicios) y frecuentemente operan desde un solo lugar.

El tamaño y las consideraciones económicas en los negocios pequeños reducen la oportunidad para contar con Controles Internos formales. El hecho de que halla pocos empleados limita el que una segregación formal de funciones sea práctica. Sin embargo, para áreas clave, aún en el negocio muy pequeño, puede ser práctico el implementar algún grado de segregación de funciones u otra forma de controles simples pero efectivos. Los Controles de supervisión ejercidos día con día por el propietario administrador pueden también tener un efecto benéfico importante.

La importancia de Control Interno a negocios pequeños se ha incrementado como consecuencia de que los mismos tienen que cumplir con ciertas disposiciones legales y necesidades en su administración.



CAPITULO 3

PROCESO ADMINISTRATIVO

3.1 Concepto de proceso administrativo.

Para poder entender que es el Proceso Administrativo, primero debemos analizar cual es su origen y para ello es necesario dar la definición de administración.

En el sentido etimológico encontramos el vocablo “ad” (dirección, tendencia.) y “minister” (subordinación u obediencia.); lo que para nosotros significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro.¹⁰

En su sentido más simple la Administración ha sido conceptualizada como:

- Lograr un objetivo predeterminado, mediante el trabajo de un grupo de personas debidamente coordinadas por un director.¹¹
- Es el proceso de realizar actividades y terminarlas eficientemente con y a través de otras personas.¹²
- Consiste en dirigir los recursos materiales y humanos hacia los objetivos comunes de la organización.¹³

Para poder tener una visión más exacta acerca de este punto presentaremos conceptos de conocidos autores en el campo, los cuales nos ayudaran a conectar la idea de la administración.

¹⁰ Idalberto Chiavenato. Introducción A la Teoría General de La Administración. Editorial Mc Graw Hill. Estados Unidos de Norte América. Traducido e impreso en México. 1995.

¹¹ Joaquín Gómez Morfín. La Administración moderna y los Sistemas de Información. Editorial Diana. Mexico. 1992.

¹² Stephen P Robins. David A. De Censo. Fundamentos de Administración. Editorial Prentice Hall. Estados Unidos de Norte América. Tadcudo e Impreso en México 1995.

¹³ Stephen Brown , Dennis Moberg. Teoría de la Organización y la Administración. Editorial LIMUSA. México.



Henry Fayol:

Es una actividad común en todas las organizaciones humanas y aplicables a todas las actividades de grupos.

José A. Fernández Arenas:

Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.¹⁴

Idalberto Chiavenato:

Es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, organización, dirección y control de todos esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.¹⁵

George Terry y Stephen Franklin:

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.¹⁶

Joaquín Gómez Morfín:

Es el proceso por medio del cual el hombre trata de introducir orden y aplicar dirección y control adecuados en las diversas instituciones de la sociedad para lograr determinados objetivos, incluyendo en esto el bien común.¹⁷

Dicho lo anterior sabemos que la Administración consta de cuatro funciones importantes las cuales forman un Proceso. Un Proceso es un método sistemático para manejar actividades, es el conjunto de actividades diseñadas para alcanzar una meta; también

¹⁴ José Antonio Fernández Arenas. El Proceso Administrativo. Editorial Diana .México 1991.

¹⁵ Idalberto Chiavenato. Introducción A la Teoría General de La Administración. Editorial Mc Graw Hill. Estados Unidos de Norte América. Traducido e impreso en México. 1995.

¹⁶ George Terry, Stephen Franklin. Principios de Administración. 3ª. Edición. Compañía editorial Continental. México 1998.

¹⁷ Joaquín Gómez Morfín. La Administración Moderna y los sistemas de información. Editorial Diana. México. 1992.



podemos decir que es una forma sistemática de hacer las cosas o que es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

Es importante destacar que existen diversas opiniones en cuanto a la variedad de funciones o etapas del Proceso Administrativo, aunque para los autores los elementos esenciales sean los mismos.

A pesar de los diferentes pensamientos del Proceso Administrativo, todos coinciden en cuando menos una de las cuatro etapas o funciones que detallaremos a continuación y que dan respuesta a cinco preguntas básicas de la administración:

1. Planeación: ¿Qué se quiere hacer?, ¿Qué se va a hacer?

Esta es la función central de la administración, es el medio por el cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se diseñan programas para asegurar la eficiencia en la ejecución y la obtención de buenos resultados.

Algunos de los autores más reconocidos presentaron distintos conceptos de planeación serán la base para formar un criterio con relación a este concepto.

Agustin Reyes Ponce:

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números para su realización.¹⁸

Stephen P. Robins, David S. De Cenzo

Es la definición de metas de una organización, establecer una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía general de los planes para integrar y coordinar las actividades.¹⁹

¹⁸ Agustin Reyes Ponce. Del libro Fundamentos de Administración. Munich Galindo. Editorial Trillas. México 1995.

¹⁹ Stephen P. Robins y David A. De Cenzo. Fundamentos de Administración. Editorial Prentice Hall. Estados Unidos de Norteamérica (traducido e impreso en México) 1995.



George R. Terry:

Es la selección y la realización de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados obtenidos.²⁰

2. Organización: ¿Cómo se va a hacer?

Una vez que se ha establecido “lo que se quiere hacer” es decir, los objetivos a alcanzar, es necesario determinar “como vamos a hacerlo” y para ello debemos saber que medidas se utilizarán para lograrlo y esto es posible únicamente a través de la Organización.

De una manera sencilla podemos comparar de la siguiente manera. La organización es a la empresa lo que la organización es al ser humano; ya que ambas son el armazón que encierra las actividades necesarias de un orden lógico.

Para emitir un concepto más formal de esta etapa del Proceso Administración, revisaremos algunos conceptos.

George Terry, Stephen Franklin:

Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo, es una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.²¹

Guzmán Valdivia:

Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.²²

²⁰ George R. Terry. Del libro Fundamentos de Administración de Munich Galindo L. Editorial Trillas. México. 1995.

²¹ George Terry, Stephen Franklin. Principios de Administración. 3ª. Edición. Compañía editorial Continental. México 1998.

²² Guzmán Valdivia. La ciencia de la administración. Editorial Limuasa. México. 1990.



Andrew J. Dubrin:

Es el proceso de asegurar la disponibilidad de los recursos humanos y financieros necesarios para poder llevar a cabo un plan y alcanzar las metas de la organización. También involucra asignar funciones, dividir el trabajo en tareas y labores específicas, definir la autoridad y agrupar las actividades en departamentos.²³

Harold Koontz, Cyril O'Donnell:

Es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa.²⁴

3. Dirección: ¿Quién vigila como se hace?

Esta etapa del proceso administrativo conocida también como ejecución o liderazgo, es una función trascendente, ya que algunos autores consideran que la administración y la dirección tienen un sentido similar; ya que al dirigir, es cuando se ejercen más representativamente las funciones administrativas.

Luther Gulick:

Es la tarea continua de tomar decisiones e incorporarlas en órdenes e instrucciones específicas y generales y asumir el liderazgo de la empresa.

Andrew J. DuBrin:

Es la capacidad de influir sobre los demás con el propósito de alcanzar las metas de la organización. Consiste en inyectar energía, dirigir, activar y persuadir a terceros; además de involucrar la motivación, la comunicación, el entrenamiento y la demostración, acerca de cómo alcanzar las metas de la organización.²⁵

²³ Andrew J. Dubrin. Fundamentos de Administración. Editorial Internacional Thomson. México. 2000.

²⁴ Harold Kaoontz y Cirill O'Donell. Curso de Administración Moderna. Editorial McGraw Hill. Mexico. 1998.

²⁵ Andrew J. Dubrin. Fundamentos de Administración. Editorial Internacional Thomson. México. 2000.



David R. Hampton:

La dirección posee dos significados por lo menos. El primero se refiere a la amplia gama de actividades mediante las cuales los gerentes establecen el carácter y el tono de su organización. Entre ellas figura el articular y ejemplificar los valores y el estilo propio de la empresa.²⁶

El segundo significado de dirección denota el proceso de influjo interpersonal en virtud del cual los gerentes se comunican con los subalternos respecto a la ejecución del trabajo. Se facilita el trabajo cuando se intercambia información acerca de problemas técnicos, de coordinación y de motivación.

4. Control: ¿Cómo se ha realizado?

En muchas ocasiones se piensa que el Control son una serie de procedimientos complicados que son utilizados para corregir defectos ocurridos durante la ejecución de las actividades. El Control debe de ser concebido como un factor que aporta dinamismo a la Entidad, pronostica el futuro de los recursos, prevé errores y no solamente crea un registro de los mismos.

Es por ello que ahora es importante conocer lo que realmente aporta esta función al Proceso Administrativo; para ello conoceremos el concepto que manejan los autores acerca de este punto.

Robert. J. Mockler:

Es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, diseñar sistemas de retroinformación, comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, determinar si existen desviaciones y medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesita para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de manera eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa.²⁷

²⁶ David R. Hampton. Administración. Editorial. Mc Graw Hill. México 1990.

²⁷ Robert J. Mockler. "The Magament Process". Del libro de James Stoner, Edward Freeman y Daniel Gilbert. Administración 6ª Edición. Editorial Pearson. Estados Unidos de Norteamérica (traducido e impreso en México) 1995.



Stephen P. Robins, David A. de Cenzo:

Es el proceso de verificar las actividades para asegurarse de que se están llevando a cabo como se planearon y así corregir cualquier desviación importante.²⁸

George R. Terry:

Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizarlo y si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo a lo planeado.²⁹

3.2 Importancia y objetivos del proceso administrativo.

El proceso Administrativo en su conjunto mantiene una importancia absoluta ya que, permitirá elevar la productividad de la empresa y si existe un riguroso apego con lo establecido en cada una de las fases, será aun más sencillo mantener un correcto Control Interno dentro de la misma.

Es decir, si en la Planeación se crean objetivos alcanzables, se tiene una correcta visión del futuro y se reconocen los recursos disponibles para un periodo de tiempo determinado; facilitará al momento de Organizar la ejecución de las tareas asignadas, pues cada uno de los miembros conocerá el grado de autoridad y responsabilidad que tiene así como las actividades asignadas que debe de cumplir, con base en los objetivos establecidos previamente. Se aprovecharán al máximo los medios con los que se cuenta, ya que las cosas se podrán hacer bien y a la primera si cada cual sabe lo que hace y como lo hace.

Para la Dirección el vigilar el apego a los objetivos y el que se desarrollen las labores de acuerdo a lo establecido, puede pasar a segundo plano, pues tiene la certeza de que las funciones se desarrollan adecuadamente; lo que le permitirá crear estrategias para empujar al éxito a la organización en general a través del liderazgo, formular propuestas

²⁸ Stephen P. Robins y David A. De Cenzo. Fundamentos de Administración. Editorial Prentice Hall. Estados Unidos de Norteamérica (traducido e impreso en México) 1995.

²⁹ George R. Terry. Del libro Fundamentos de Administración de Munich Galindo L. Editorial Trillas. México. 1995.



para elevar la comunicación, el trabajo en equipo, lo más importante tener el tiempo para motivar al personal y fomentar el sentido de pertenencia con la entidad.

La fase de Control será entonces una labor sencilla de realizar, ya que al funcionar adecuadamente la corporación únicamente tendrá que vigilar que exista un apego con los objetivos y la Planeación establecida en la primera etapa del Proceso Administrativo y esto le proporcionará tiempo y espacio suficiente para poder detectar posibles desviaciones, buscar alternativas que permitan corregirlas y alcanzar una mayor eficiencia al canalizarlas al medio adecuado para su implantación.

El principal objetivo del Proceso Administrativo es el de llevar a la corporación a la consecución de sus objetivos mediante cuatro sencillos pasos. Ahora bien cada uno de estos pasos contiene objetivos más específicos que cumplirán una función esencial.

1. Planeación:

- a. Reducir el impacto de los cambios.
- b. Minimizar las posibilidades pérdidas.
- c. Establecer estándares para facilitar el control.
- d. Proporcionar orientación a los administrativas.
- e. Anticiparse a los cambios.
- f. Reducir la incertidumbre hacia el futuro.³⁰

2. Organización:

- a. Dar un orden a los esfuerzos con la estructura y actividades adecuadas.
- b. Cumplir con la planeación.
- c. Acondicionar, optimizar y lograr la consecución de las operaciones.
- d. Modificar el equipo y el factor humano.

³⁰ Stephen P. Robins y David A. De Cenzo. Fundamentos de Administración. Editorial Prentice Hall. Estados Unidos de Norteamérica (traducido e impreso en México) 1995.



- e. Crear operaciones nuevas y mejorar la estructura.
- f. Reducir costos y optimizar la calidad para competir adecuadamente.³¹

3. Dirección:

- a. Influir y persuadir el personal de todos los niveles.
- b. Obtener altos niveles de productividad y calidad.
- c. Comunicar y motivar a la organización en todo momento.
- d. Supervisar y coordinar las actividades asignadas, así como los objetivos establecidos.³²

4. Control:

- a. Garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.
- b. Monitorear las etapas de planeación, organización y dirección.
- c. Verificar que al término de las actividades se alcanzaron las metas organizacionales.
- d. Señalar las debilidades y errores a fin de rectificar e impedir que se produzcan nuevamente.³³

³¹ Joaquín Rodríguez Valencia. Organización Contable y Administrativa de las Empresas 2ª. Edición. Editorial ECASA. México 1995.

³² James Stoner, Edward Freeman y Daniel Gilbert. Administración. 6ª. Edición. Editorial Pearson. Estados Unidos de Norteamérica (traducido e impreso en México) 1995.

³³ Stephen P. Robins y David A. De Cenzo. Fundamentos de Administración. Editorial Prentice Hall. Estados Unidos de Norteamérica (traducido e impreso en México) 1995.



CAPITULO 4

ORGANIZACIÓN CONTABLE

4.1 Concepto de organización contable.

De la información contable como es el Balance General, Estado de Resultados, Estado de Variaciones en el Capital Contable y Estado de Cambios en la Situación Financiera, surgen los principales informes y estudios de control y resultados sobre los cuales se basa la administración de una organización para la toma de decisiones. En el ámbito laboral es imprescindible que esta pueda representar un reflejo de la actividad real y del grado de rendimiento de las diferentes funciones operacionales de la empresa o de los bienes o servicios que ella vende o fabrica.

El problema que regularmente presenta la organización contable no es nuevo, pero hoy en día con la tecnología que se ha creado, así como el surgimiento de paquetería contable actualizada, los datos contables han sido los más exactos y adecuados para la toma de decisiones correctas aunque esto de alguna forma se vuelve un tanto complejo para las empresas ya que la administración se ve obligada por las operaciones, al aumento de personal, la expansión de la empresa y una mayor competencia, a realizar numerosas distribuciones de los datos contables, basados en diferentes criterios que responden a diversas situaciones.

Una de las funciones de la Contabilidad es la de prestar un servicio, medir para informar y apreciar la gestión de la empresa, así como también es un medio para apoyar la coordinación de las actividades de la empresa.

El campo de la Contabilidad es muy extenso ya que abarca una serie de problemas que interesan a todas las funciones operacionales, debido a que expresan en valores los hechos económicos y contables de la gestión para que proceda a su síntesis y su análisis, para



alcanzar el conocimiento de los aspectos más significativos y más útiles con relación en los objetivos que se propone lograr.

Para poder resolver eficazmente estas funciones, es necesaria que la actividad desarrollada por el departamento de contabilidad sea debidamente planeada, organizada y controlada, debe de estar organizacionalmente adecuada a las exigencias tanto de la administración como del área financiera en general.

Para lograrlo se deben establecer objetivos a alcanzar, los procedimientos a seguir y las tareas a desarrollar y para ello es necesario aplicar los principios de organización y desarrollo de trabajo que son las bases de las normas técnicas de Administración.

Cuando no ha sido organizado y controlado el trabajo contable, este tiende a desarrollarse de manera desordenada y no con la suficiente rapidez, colocando a los diversos directivos en la posibilidad de contar con una información inadecuada, lo que origina: costos elevados, información insuficiente para la toma de decisiones, así como una mala implementación de procedimientos.

Por lo que en toda organización es necesario racionalizar el trabajo contable, asentarlos sobre bases científicas y encuadrarlo coordinadamente en la estructura orgánica de la empresa, para así hacer de él un instrumento altamente operativo y económicamente eficiente.

Para que la contabilidad esté organizada necesita fundamentarse un plan de cuentas y esto a su vez debe de basarse sobre la propia estructura organizacional de la empresa. Las cuentas representan el resultado de acontecimientos económicos, pero para que esta representación sea práctica, debe de haber un responsable de las operaciones de esta cuenta, el cual proporcionara información sobre las operaciones financieras.

Los sistemas deben de ser de tal naturaleza que permitan efectuar los registros de tal manera que la mayor parte de los trabajos sencillos sean realizados por personal no



especializado, en tanto que la organización, control contable y la interpretación de los datos recopilados, siguen siendo del personal calificado.

Del concepto de Organización Administrativa se desprenden tres elementos:

1. Acción.- Representa el esfuerzo, la actividad o cualquiera de sus manifestaciones.
2. Método.- Significa el camino y representa el plan o sistema coordinado que permite la realización de una idea.
3. Eficiencia.- Es la obtención del fin deseado con el mínimo de esfuerzo y el máximo rendimiento logrado.

De estos tres puntos podemos conceptuar a la Organización Contable, de la siguiente manera:

“Es la determinación, coordinación y control de los elementos necesarios para el registro de hechos y operaciones de las economías privadas y entidades administradoras con la finalidad de establecer un método de investigación y eficiencia en el desarrollo de sus actividades”.

4.1.1 Objetivos.

Con los elementos anteriores (acción, método y eficiencia) se forman el sistema de organización contable de una empresa. Dichos elementos de la organización contable nos proporcionan las bases para poder llegar a los objetivos de un sistema de organización contable y que son los siguientes:

1. División de funciones:

Consiste en asignar a cada quién su trabajo, con lo cual se permite el aprovechamiento de las aptitudes y adquisición de la habilidad de los trabajadores y empleados de la empresa.



2. Dirección eficiente:

Consiste en coordinar, dirigir y supervisar las actividades que de acuerdo a una división de funciones señaladas les corresponden.

3. Control de operaciones:

Por cada actividad específica el jefe del departamento tiene el conocimiento y los elementos necesarios para poder controlar al personal a su cargo, así como los resultados respecto a información por funciones, para presentar la información correspondiente a sus superiores, hasta lograr el control general por actividades y funciones de toda la empresa.

4. Mejoramiento de las condiciones de trabajo:

De los resultados obtenidos, se está en posibilidades de determinar las causas posibles que disminuyan o incrementen el esfuerzo de los empleados y obreros.

4.1.2 Enunciado de los elementos.

Los principales elementos de la organización contable de toda empresa son los siguientes:

1. Catálogo de cuentas:

Es una relación o enumeración debidamente ordenada y pormenorizada de las cuentas que tiene una empresa, clasificándolas por grupos homogéneos conforme a la división clásica de valores y agrupándolas en las operaciones similares que la compañía efectúa.

Las funciones que tiene el catálogo de cuentas son: establecer procedimientos uniformes para el registro de las transacciones cotidianas, ayuda a ejercer control interno en las actividades de los diversos departamentos de la empresa, ayuda a cumplir con las disposiciones fiscales acerca del registro contable de la empresa.



2. Documentación Contable:

Representa el incremento físico de carácter administrativo que capta, comprueba, justifica y controla las transacciones financieras efectuadas por una empresa, aportando los datos necesarios para su procesamiento en la contabilidad.

3. Libros y Auxiliares:

Constituyen la memoria financiera contable de la empresa ya que conservan las cifras y hechos de todas las transacciones efectuadas por la empresa en cada ejercicio. Consiste en realizar un agrupamiento metódico de los hechos expuestos por los documentos contables mediante concentraciones analíticas y sintéticas.

4. Informes Contables:

Revelan periódicamente el concentrado de los registros de las operaciones practicadas, para apreciar las diferentes situaciones de la empresa, así como las actividades que la condujeron a ello y estar en condiciones de tomar decisiones.

5. Procedimientos y Métodos:

La corriente de operaciones alimentada para el registro en la contabilidad de las operaciones de una empresa se establece a través de un diagrama de flujo, en el cual se indica la secuencia de una operación, o bien la trayectoria de un documento desde su origen hasta destino final.

6. Diferencia entre Organización y Reorganización Contable:

La organización contable facilita la obtención de informes necesarios para la eficiente administración de una empresa.

Una reorganización contable se refiere a reorientar la actividad de la organización existente o a la creación de nuevos instrumentos de organización, siguiendo la máxima de que “siempre hay una mejor forma de hacer las cosas”.



4.2 Elementos de organización contable.

La organización contable se apoya para lograr sus objetivos en una serie de medios a los cuales llamaremos “Elementos de Organización Contable” los cuales se describen de la siguiente manera:

4.2.1 Catálogo de cuentas.

Representa el esquema dentro del cual se insertan y desarrollan los registros referentes a los hechos de la gestión.

Es una lista o codificación de cuentas de mayor, colocadas sistemáticamente y aplicadas a un organismo que incluye nombres de cuentas, números y/o símbolos que los identifiquen.

Lo que se persigue con el catálogo de cuentas es:

- a. Establecer una norma de carácter constante.
- b. Facilitar la elaboración de estados financieros.
- c. Fijar una guía, ya que su manejo no requiere personal especializado.
- d. Estructurar el sistema contable implantado.
- e. Agrupar operaciones homogéneas y facilitar su contabilización.
- f. Apoyar al auditor en su labor, en caso de auditoría.
- g. Producir economía de tiempo y de gasto.

Las funciones del Catálogo de Cuentas:

1. Complementar la organización y la comunicación de las anotaciones contables a todos los interesados.
2. Aplicar disposiciones legales (fiscales), que en esta materia han impuesto obligaciones precisas.



3. Instructivo de Catálogo de cuentas:

Tener un plan de cuentas bien elaborado sin un manual ilustrativo equivale a poseer un delicado aparato sin instrucciones que explique su manera de operar:

Para que el plan de cuentas llegue a ser eficaz operativamente debe ser utilizado de manera prevista, a fin de alcanzar lo mejor posible los objetivos predeterminados. A un mismo plan de cuentas se le puede hacer operar de diversos modos, pero respetando los principios de la partida doble.

Cuando no se cuenta con un instructivo seguro, puede suceder que operaciones análogas sean registradas de manera diferentes, alterando así el significado de las comparaciones de los valores con el tiempo.

Esto se comprueba cuando el jefe del departamento de contabilidad tiene que ser sustituido por cualquier causa; en tales situaciones el instructivo del catálogo de cuentas puede evitar este inconveniente y permitir una constante observación del principio; estos hechos deben ser registrados de manera análoga.

El instructivo del catálogo de cuentas es de utilidad no solo a los contadores si no también a los directivos, los cuales deben interpretar los datos de contabilidad con propósitos operativos.

Con el catálogo de cuentas se pretende:

- a. Precisar los objetivos de la contabilidad.
- b. Indicar el criterio de plan de cuentas.
- c. Explicar el método de codificación adoptado.
- d. Ilustrar el funcionamiento de las cuentas.



Los primeros tres puntos contemplan aspectos de carácter general y sirve para alinear la estructura del plan de cuentas. Por ello son desarrollados en la primera parte del instructivo.

El último punto contempla el funcionamiento de cada cuenta, es decir se hace la indicación de:

- a. Que operaciones se registran en el debe y cuantas en el haber.
- b. Cuándo se realizan registros.
- c. Porque valores deben de hacerse los hechos.
- d. Con que contrapartidas.

4.2.2 La documentación.

La administración de una empresa, dividida en niveles jerárquicos, tiene por propósito el control y coordinación de sus actividades, lo cual se lleva a cabo por medio de órdenes e instrucciones, las que se traducen en informes y reportes sobre lo ejecutado. Tales órdenes e informes deben darse por escrito para evitar la imprecisión o la falta de claridad; además, para que todo hecho y operación quede debidamente controlado.

Las ordenes abarcan muy diversos aspectos tanto de carácter general, administrativo, financiero y técnico, así mismo la documentación puede ser interna, externa y mixta; es el medio por el cual se llegan a coordinar los hechos y las operaciones financieras.

Las funciones que la documentación tiene son las siguientes:

1. Comparar las operaciones y controlarlas. Es decir tener un conocimiento de las operaciones a través de un documento que contenga los pormenores de las mismas.
2. Justificar las operaciones. Es la razón de la operación basada en las políticas establecidas. Su forma objetiva la constituye la aprobación de los funcionarios



responsables mediante su firma de autorización, la cual será válida si han obrado dentro de sus facultades, de lo contrario la operación estará comprobada pero no justificada.

Las funciones que hasta aquí hemos mencionado, no bastarán para los fines de Contabilidad, pues es necesario registrar en los libros el movimiento de los valores o contabilizarlos, operación que consiste en determinar cuantitativamente cuáles cuentas resultaron afectadas, estableciéndose con ello las relaciones de causa efecto que se hayan originado con motivo del hecho económico que se trata de registrar.

Algunas de las reglas de los documentos financieros son:

1. Debe utilizarse la documentación externa para contabilizar.
2. Deben crearse documentos modelos, para el control y registro de operaciones genéricas.
3. Al expedirse documentos internos, deben hacerse con varias copias para efectuar con ellas trámites simultáneos en varios departamentos y cooperar de esta forma con el Control Interno.
4. Cuando las operaciones deben ser controladas más estrechamente, las formas deben ser numeradas y llevar un registro de las personas a quien se hayan dotado de ellas.
5. La documentación debe establecerse con base en la eficiencia, procurando, restringirla para evitar papeleo.
6. Las formas deben prepararse con la función de: Tiempo, Esfuerzo, Material y Espacio.

4.2.3 Los libros de contabilidad.

Los registros y libros constituyen la memoria de la dirección, conservan hechos y cifras, poniéndose por escrito para su futuro. Todo esto ayuda a los administradores a planear sus operaciones, a comparar la actuación registrada en los libros con los que se estimó en los planes. Los libros y registros también protegen a la empresa contra dificultades de tipo fiscal.



Cuando mayor es una empresa y cuanto más diversificada se encuentra esta, es más la necesidad de llevar registros, ya que es muy difícil el que una persona retenga mucha información y teniendo los registros, los directivos pueden supervisar actividades que comprenden un periodo de tiempo, que tenga una variedad y volumen que no sería posible supervisar sólo de memoria o personalmente.

Todo sistema de Contabilidad dispone de un medio para registrar, analizar e interpretar los efectos de las transacciones financieras de las empresas. Comprende establecer los libros de contabilidad y llevarlos al día. Proporcionar los medios para analizar la posición financiera y los resultados de operación, mediante el análisis de los datos registrados respecto a transacciones tales como: compras, ventas, cobranzas, etc. Los libros de contabilidad indican el camino para mejorar las operaciones de la empresa. Si están dispuestas en forma clara y sistemática, señalan los peligros y las oportunidades para la empresa.

Las necesidades contables básicas de las empresas (pequeñas, medianas, grandes) son las mismas y pueden, mencionarse entre algunas otras, las siguientes:

1. Las cuentas deben ser sencillas de manejar y fáciles de comprender.
2. Tienen que rehuir a la acumulación de datos inútiles.
3. No tiene que repetir asientos innecesarios.

Es cierto que, cuanto más grande la empresa, más complejos son sus problemas de control y supervisión. Por lo tanto, necesita una información detallada, que las empresas pequeñas no pueden permitirse acumular y que tampoco necesitan. Sus sistemas de contabilidad tienen más diversidad de asientos y reflejan una mayor variedad de problemas.

4.2.4 Objeto y Clasificación de los Libros de Contabilidad.

La responsabilidad de reunir los datos, prepararlos y archivarlos deben de estar claramente asignados a empleados capaces. En la mayoría de las empresas los datos



financieros se llevan en métodos de contabilidad, siguiendo en su disposición los principios respectivos. Los libros siempre tienen respaldos por documentación cuyo contenido esencial aparece reproducido en éstos.

Por ello el objetivo de los libros de contabilidad lo podemos definir como:

Proveer los medios para realizar un agrupamiento analítico y sintético por el cual, a través de ellos los hechos aislados que los documentos capten y clasifiquen, queden ahí acumulados y también clasificados.

Los libros de contabilidad bien llevados proporcionan un cuadro completo de la estructura y actividades de la empresa. Por lo tanto, su clasificación depende de dos condiciones fundamentales:

1. El límite mínimo de análisis y el límite máximo de síntesis al que se pretende llegar.
2. La necesidad de establecer medios de control que ofrezcan la seguridad de la síntesis de los hechos y la consecuencia de análisis de los mismos y que existe coincidencia numérica entre ambos.

La clasificación de la contabilidad la podemos definir en:

- a. Sintética. Para la contabilidad sintética únicamente se considera el libro de balances, el libro de exposición de resultados, el libro de balanza de comprobación y el libro de mayor general.

La clasificación de estos libros la determina el agrupamiento sintético que de mayor o menor grado se hace de ellos, ya que por un lado el balance y el estado de resultados exhiben “capítulos y grupos”, por el otro lado de la balanza de comprobación y el mayor muestran “conceptos o cuentas”, considerándose a las cuentas con el límite de la agrupación sintética.

- b. Analítica. En esta división podemos considerar el registro de diario de auxiliares y los registros de pólizas que también se consideran como auxiliares. Estos libros son el



punto de coincidencia y sirven de enlace entre las contabilidades analíticas y sintéticas, ya que controlan ambas porque:

- Acumulan cuantitativa y clasificadamente los documentos contabilizadores.
 - Tal documentación descansa en la partida doble pues los asientos comprenden las fases del cargo y el abono, registro cuantitativos que por ser duplicado ofrece un medio de comprobación valioso.
 - Las cifras anotadas en los diarios se trasladan en libro mayor, base de la contabilidad sintética.
 - Los documentos contabilizadores deben analizar los conceptos de las cuentas efectuadas y de ahí tomar datos para afectar a los auxiliares.
 - Las cifras de los documentos son las mismas que registran en los diarios y en los auxiliares, de lo contrario no habría seguridad en el análisis y en la síntesis.
1. Los libros auxiliares: Son aquellos libros mediante los cuales llega a efectuar el análisis detallado.

Los datos que nos proporciona el libro mayor, están dados en forma global, y no basta para los fines de información detallada. Se hace necesario que cada cuenta de mayor quede manifestada en un registro auxiliar que proporcione tales datos, estos libros y registros auxiliares pueden adaptarse a dos formas:

- a. Con clasificación por columnas y asientos sucesivos de detalle.
- b. Con clasificación por cuentas, por medio de tarjetas o bien, por medio de hojas intercambiables.

De estas dos formas, el registro por medio de tarjetas u hojas intercambiables es más práctico y más comúnmente utilizado, en virtud de su fácil manejo y por ser más aceptable para quienes deseen obtener la información contenida en ellos.



Estos auxiliares constan de cinco columnas: Fecha, concepto o descripción de la operación, debe, haber y saldo. Se utilizan colocándolos por orden alfabético o bien por número de subcuenta de acuerdo con el catálogo de cuentas.

Los asientos en los “mayores auxiliares” deben coincidir con los de la cuenta controladora del mayor, prueba de que cuando la contabilidad es manual, se elabora cada mes, generalmente sumando los saldos de las subcuentas del auxiliar y comparando el saldo de la cuenta controladora.

Como ejemplo de estos libros tenemos:

a. Libros mayores auxiliares de cuentas por pagar:

- Proveedores
- Documentos por pagar
- Acreedores diversos

b. Libros mayores auxiliares de cuentas por cobrar:

- Clientes
- Documentos por cobrar
- Deudores diversos

2. Libros principales: Son aquellos libros mediante los cuales se llega a realizar una síntesis.

Deberá existir un control entre los libros principales y los auxiliares que nos ofrezcan la seguridad de que la síntesis de los hechos es la consecuencia del análisis de los mismos y que existen coincidencia numérica entre ambos. En los libros principales se realizan el agrupamiento de los datos ya clasificados y relacionados en los documentos contabilizadores. Por lo tanto en los libros quedan acumulados los hechos



clasificadamente también. Se establecen en los negocios o empresas para que en ellos se registren sus operaciones, el resultado de ellas, sus bienes, sus adeudos, sus acuerdos y toda aquella información conducente a lograr un control sobre ellos.

Podemos nombrar como ejemplo de estos libros:

- Libro Diario General
- Libro Mayor General
- Libro de Inventarios y Balances
- Libro de Ingresos y Egresos
- Libro de Actas

4.2.5 Informes financieros.

Los grupos de trabajo dentro de una empresa presuponen, que la comunicación jugara un papel vital para su éxito, la esencia fundamental de la vida organizacional moderna es la interacción de diversos departamentos, lograda por el enlace de la comunicación.

Aún cuando los documentos contabilizadores y los libros de contabilidad son informes de carácter financiero, la mayoría de las veces no sirven a los niveles superiores de la empresa para formar un juicio acerca de la posición y resultados de la misma; Porque un conjunto son un material voluminoso y lo que realmente se requiere es la información condensada, por lo tanto, se requiere preparar estados financieros que reúnan las condiciones que sea una prolongación de registro contable en su ultima fase de la exposición.

La información debe comprender el progreso de los planes, los resultados reales, las eficiencias logradas o por lograr, es decir los reportes útiles cuando se formulan sumariamente y acompañados de comentarios interpretativos. Siendo la información uno de los principales objetivos de la contabilidad, es necesario proporcionarla a quienes la



requieran, en forma oportuna y eficiente. Ello dependerá de la eficiencia contable establecida en la empresa.

4.3 Sistemas Contables.

Los sistemas contables, son aquellos procedimientos mediante los cuales se anotan las operaciones financieras de una empresa, valiéndose de documentos y diarios cuya determinación constituye el carácter peculiar del sistema.

Los sistemas contables están constituidos por los libros, los cuales clasificaremos en tres tipos:

- a. Los que sirven para sintetizar las operaciones y forman la contabilidad “sintética”, estos son el Libro de Mayor, Libro de Inventarios, Balances y el de Resultados Generales.
- b. Aquellos en donde se analizan o detallan por conceptos tales operaciones y que a su vez forman la contabilidad “analítica”, a la que corresponden toda clase de libros auxiliares.
- c. Los libros de primer apunte o diarios, que no forman parte ni de la contabilidad analítica ni de la sintética, sino sirven de enlace y coordinan ambas contabilidades.

Tanto estos libros diarios, como los documentos que se emplean para consignar a través de ellos las operaciones, son los que marcan la diferencia entre los métodos de registro.

La variación en los sistemas de ninguna manera afectan al funcionamiento de las contabilidades analítica y sintética, que siempre se operan en la misma forma, así como tampoco afecta al plan de cuentas en lo general.

Estos sistemas tienen por objeto dividir y facilitar el trabajo de anotación en el diario proponiendo la eficiencia; y han tenido su origen en la evolución del Diario Continental que ha sido en los tres siguientes sentidos:



- a. Separando el Diario en varios volúmenes y dedicando cada uno de ellos para el registro de operaciones homogéneas con el fin de dividir el trabajo.
- b. Aumentando el número de columnas con las finalidades de evitar la mención de cada asiento en las cuentas afectadas, no tener necesidad de pases constantes al Mayor y comprobar en cada folio que los cargos son iguales a los abonos.
- c. Corriendo asientos en papeles sueltos tipificados, con las ventajas del registro mas rápido por dividirse el trabajo, asientos en los libros mas sintéticos, integrar cada póliza con sus comprobantes, establecer referencia directa entre documentos y asientos, que cada asiento contenga firmas de empleados y funcionarios distintivas de tramites, facilidad para correr asientos auxiliares, la posibilidad de obtener copias de los documentos para tramites simultáneos y que personas con pocos conocimientos contables puedan operar con libros.

A continuación se describirán los principales sistemas contables:

1. Diario Mayor Tabular:

Esta basado en la evolución del Diario Continental por el aumento de columnas, con la eliminación del Libro Mayor. Solo puede ser usado por empresas pequeñas bajo la denominación del libro de ingresos y egresos.

2. Diario Único Tabular:

Consiste en establecer un Diario con columnas pero sin eliminar el Libro Mayor, al que mensualmente se pasan las sumas de cada columna por cuenta, previ6 análisis de la selección de varias cuentas. El pase a los auxiliares se hace directamente y de preferencia tomando los datos de los comprobantes.



3. Diario y Caja:

En el sistema de diario y caja se abren dos diarios:

- a. El de caja para operaciones de efectivo.
- b. El diario general para las demás operaciones.

4. Sistema Centralizador:

Se basa en la división que se hace del diario continental en varios volúmenes de forma columnar, los cuales registran operaciones homogéneas.

La división mas común es estableciendo los diarios auxiliares de Compras, Ventas, Salidas de Almacén, Caja y Bancos.

5. Sistema de Pólizas:

La póliza es un documento tipificado en que se corren asientos con indicación de cuentas de cargo y abono.

Los sistemas de pólizas pueden ser:

- a. Empleando un solo tipo de póliza y paralelamente un solo registro, para toda clase de operaciones.
- b. Estableciendo pólizas de cajas para registrar el movimiento de efectivo y pólizas de diario para las demás operaciones, empleándose dos registros.
- c. Empleando pólizas separadamente para entradas y salidas de fondos, así como para operaciones sin movimiento diario dentro del método “Caja distribuida”.

Las pólizas, tanto de entrada como de salida de fondos, pueden establecerse para contabilizar operaciones individuales o para contabilizar globalmente las operaciones de un día; siendo generalmente más eficientes estas últimas, aun cuando en casos



particulares pueden emplearse aquellas, porque su copia sirve de cargo o crédito al interesado.

Los registros de pólizas en todos los casos son tabulares y cada mes se suman las columnas de ellos para pasar la suma al libro Mayor, o bien a un Diario continental con que este fin se establezca.

A las pólizas se les asigna numeración dentro de su clase y se archivan en carpetas separadas.

6. Sistemas de Cuentas Por Cobrar y Por Pagar:

La cuenta por cobrar es un documento que reúne las características de un recibo original y de documento contabilizador mediante su copia. Se emplea en aquellos casos que se tiene que hacer cobro de servicios de toda clase; se utiliza para contabilizar el archivo devengando como para ordenar al cajero efectúe el cobro. Con su expedición se elimina la necesidad de llevar cuentas personales a los deudores.

Los sistemas de cuentas por cobrar y por pagar eliminan la necesidad de llevar cuentas personales a los deudores y acreedores, aun cuando algunas veces es conveniente usar tales documentos por sus innegables ventajas de control, pero manteniendo así mismo las cuentas personales.



4.4 Relación del Proceso Administrativo y la Organización Contable.

En puntos anteriores de este capítulo hemos estudiado el proceso administrativo y la organización contable, ahora nos enfocaremos a analizar la relación que puede existir entre estos dos temas de estudio y definir los aspectos mediante los cuales la organización contable se puede apoyar con base en el proceso administrativo.

El proceso administrativo se concluye en cuatro fases principales que son planeación, organización, dirección y control, todas ellas apoyan a resolver las preguntas básicas de la administración, las cuales son: ¿Qué se quiere hacer?, ¿Qué se va hacer? (Planeación); ¿Cómo se va hacer? (Organización), ¿Quién vigila como se hace? (Dirección) y ¿Cómo se ha realizado? (Control).

Al escuchar el término organización contable, pareciera únicamente encargarse de la segunda etapa del proceso administrativo y dejar de lado la etapa inicial y las finales del mismo. Sin embargo, trataremos de conocer la relación que existe entre ambos y esto lo haremos intentando dar respuesta a las cinco preguntas básicas, con un enfoque en los aspectos que trata la organización contable.

1.- ¿Qué quiere hacer? o ¿Qué se va hacer?

Los objetivos que persigue la Contabilidad los podríamos encontrar definidos en los nueve Normas de Información Financiera. Dichos principios determinan la forma en que se deberá llevar a cabo los registros contables y la información que se deberá obtener.

De cierta manera trataremos de definir el objetivo que persigue cada uno de los principios de contabilidad y resumir la actividad que establece para su cumplimiento:

a. De la entidad.

Objetivo: delimitar el alcance de la entidad, en relación con sus propietarios.



Actividad: para efectos contables se debe considerar entidades distintas a los negocios de sus propietarios y registrar las operaciones contables a cada cual.

b. De la realización.

Objetivo: registrar las operaciones de la entidad cuando se realizan efectivamente.

Actividad: en el momento en que se efectúe una operación debe ser registrada contablemente y no se deberán considerar como registros los planes o eventos inconclusos.

c. Del periodo contable.

Objetivo: determinar un periodo regular de tiempo para el ejercicio contable.

Actividad: las operaciones realizadas por el negocio se deberán elaborar e informar en un periodo de tiempo regular. (Para el caso de México el periodo de acuerdo a la legislación fiscal corresponde a un año). Los ingresos y los gastos deben registrarse en el ejercicio al que correspondan.

d. Del valor histórico original.

Objetivo: registrar los activos al precio efectivamente pagados, en la fecha de adquisición y registro.

Actividad: los activos se deben registrar a su precio de compra y las variaciones que puede sufrir dicho valor no se reflejan contablemente. Se permite ajustar las cifras cuando se presentan devaluaciones o eventos posteriores que les hagan perder su significado. La actualización de cifras se podrá realizar con apego al boletín B-10 que establece las reglas para actualizar y registrar en libros los valores de los renglones más importantes de los estados financieros básicos.

e. Del negocio en marcha.

Objetivo: admitir el aplazamiento de los ingresos y erogaciones de la empresa.

Actividad: es aceptable, cuando el negocio inicia operaciones posteriores a su registro, ya que se supone que los recursos serán utilizados a futuro y no de inmediato.



f. De la dualidad económica.

Objetivo: registrar por partida doble las operaciones efectuadas en la contabilidad.

Actividad: cada asiento contable debe estar constituido por uno a más cargos y por uno o más abonos y que la suma de los importes que afectan a las cuentas de cargo, sumen la misma cantidad que las partidas que afectan al abono.

g. De la revelación suficiente.

Objetivo: proporcionar información clara y comprensible.

Actividad: elaborar estados financieros que incorporen la información necesaria de manera clara y fácil para la toma de decisiones.

h. De la importancia relativa.

Objetivo: aplicar los principios de contabilidad a las operaciones de mayor importancia.

Actividad: la información intrascendente debe eliminarse en beneficio de la información más importante.

i. De la consistencia.

Objetivo: registrar las operaciones específicas de manera permanente.

Actividad: en caso de existir diversas opciones para el registro de las operaciones se debe seleccionar la mas adecuada y evitar las variaciones en el procesamiento, con la finalidad de proporcionar información comparable.

De esta manera podemos comprobar que la Contabilidad cumple la fase de planeación en la cual se establecen objetivos y se determinan las actividades necesarias para el cumplimiento de los mismos.

2. ¿Cómo se va a hacer?

En el proceso administrativo la organización ayuda a coordinar las actividades a desarrollar, asigna las funciones, asegura la disponibilidad del recurso y define las líneas



de autoridad y responsabilidad, con los cual se busca alcanzar los fines que persigue la empresa.

Dentro de la contabilidad también existe una forma de organización muy similar a la administrativa, en ella intervienen y se definen los medios a través de los cuales se pretende lograr lo que establecen los principios básicos contables.

Para la organización en el registro de las operaciones se utilizaran diversos elementos como el catalogo de cuentas, el cual desempeña la función de guía para la correcta aplicación de las operaciones contables en el rubro correspondiente, se establece una norma de aplicación constante, muestra la estructura del sistema contable que se tiene implantado y permite agrupar operaciones similares.

La documentación permite coordinar los hechos y las operaciones financieras, comparar y justificar las operaciones y mantener un control sobre las mismas.

Otro de los instrumentos que apoyan a la organización contable son los libros de contabilidad. Estos registros apoyan a la administración en el proceso de planeación, permite realizar la comparación de los presupuestos contra los resultados reales obtenidos. Con la finalidad de poder delimitar la responsabilidad en la captura, preparación y archivo de los datos, se deben asignar las funciones al personal capacitado para tal efecto, así mismo se debe contar con empleados responsables de la supervisión, corrección y autorización de los registros establecidos en los libros contables.

3.- ¿Quién vigila como se hace?

Una vez que las operaciones de la entidad han sido procesadas de acuerdo a los principios de contabilidad y mediante el uso de las herramientas contables, es necesario que sean supervisadas en su proceso de reparación, registro y antes de ser asentadas en los estados financieros.

Generalmente en las empresas existe personal analista encargado de la captura de las operaciones o el procesamiento de las mismas a su vez dicho personal proporciona la



información necesaria para la elaboración de los estados financieros; este proceso deberá ser inspeccionado por el nivel superior del área de contabilidad, con la finalidad de detectar errores y que sean corregidos oportunamente.

La etapa de dirección se encarga de supervisar que se ejecuten las acciones de la manera establecida y fomentar en los subordinados el logro de los objetivos contables.

En la actualidad estas funciones se han simplificado mediante el uso de programas o sistemas de cómputo, lo cual disminuye el riesgo de error, facilitan su verificación, evita tener una supervisión estrecha y proporciona mayor seguridad a la dirección de que la información que se proporciona es confiable.

4. ¿Cómo se ha realizado?

El control es el proceso que permite verificar que las actividades se llevaron a cabo de acuerdo a lo que se planeo y que se pueda corregir cualquier desviación importante.

Dentro de la organización contable los medios de control se establecen mediante el apego a los principios de contabilidad, al catalogo de cuentas y al registro de las operaciones de acuerdo a las políticas que contiene el instructivo del catalogo de cuentas.

Una vez que se registraron contablemente los asientos, estos deberán estar sujetos a una revisión por parte de los funcionarios responsables, los cuales deberán detectar cualquier desviación e implementar las medidas correctivas necesarias para que los mismos no se presenten nuevamente.

El contar con medios de control adecuados permitirá a la empresa asegurar que el procesamiento de las operaciones, sus registros, análisis y presentación son veraces, confiables y oportunos; disminuyendo el riesgo de toma de decisiones erróneas y fomentara que los procesos contables se lleven a cabo de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos para tal fin.



4.5 Registros Contables de los Negocios Pequeños

Los negocios pequeños necesitan mantener registros contables suficientes para cumplir con algunos requerimientos estatutarios o regulatorios y para lograr las necesidades de la compañía incluyendo la preparación y auditoría de Estados Financieros. Por lo tanto, el Sistema Contable necesita estar diseñado de tal manera que proporcione seguridad razonable de que:

- a) Todas las transacciones y otra información contable que pudieran ser registradas, hayan sido, de hecho, registradas.
- b) Los activos y pasivos registrados en el sistema contable existen y sean registrados en los montos correctos.
- c) Cualquier fraude o error en el procesamiento de la información contable se vuelva evidente.

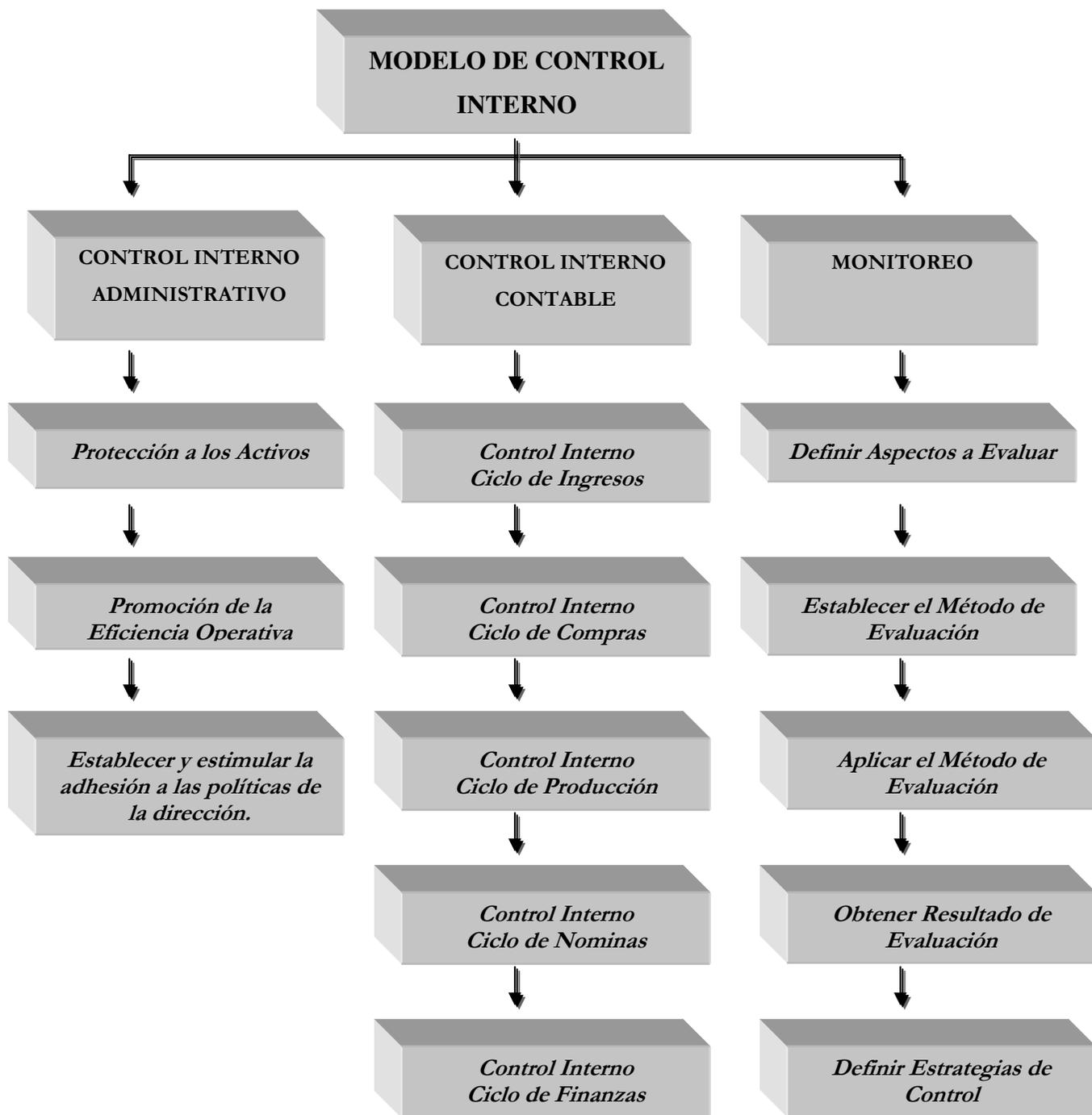
La mayoría de los negocios pequeños emplean poco personal que se dedica a mantener los registros contables. Consecuentemente, las funciones de contabilidad y registros contables son generalmente sencillas. El registro contable puede ser informal o inadecuado, lo que resulta en un mayor riesgo de que los estados financieros puedan ser inexactos o estar incompletos. Los negocios pequeños con frecuencia encuentran conveniente en usar paquetes de contabilidad diseñados para usarse en una computadora personal. Muchos de estos paquetes de computación han sido ampliamente probados y pueden, si se seleccionan e implementan con cuidado, proporcionar una base razonable para un sistema contable eficaz.



CAPITULO 5

METODOLOGÍA DEL DISEÑO DE CONTROL INTERNO PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

5.1 Modelo de Control Interno para la Pequeña y Mediana Empresa





En el segundo capítulo de este trabajo, hemos tratado la clasificación del control interno, dentro del cual se describió el Control Interno Contable, Administrativo, sus objetivos y elementos. Nuevamente retomaremos el tema con la finalidad de diseñar los objetivos que corresponden a los aspectos administrativos y contables, establecer los elementos que nos permiten evaluar y diseñar el Control Interno más óptimo para las pequeñas empresas.

5.2 Control Interno Administrativo.

El Control Interno Administrativo.

Es aquel que se practica dentro de las distintas áreas, departamentos y sectores que componen el ente, sin entrar a determinar si estos son productivos, de servicios o de staff. Busca proveer eficiencia operativa en las transacciones y la adhesión a las prácticas sanas emanadas de la dirección superior.

La implementación de líneas o guías de acción establecidas en la empresa, son denominadas políticas, las cuales a su vez generan pautas de Control Interno de carácter administrativo u operativo, ya que sirven a un objetivo de tipo operativo y están llevadas a cabo por sectores ajenos a la contabilidad.

Dentro de los objetivos del Control Interno encontraremos tres que tienen total apego a la parte administrativa; estos objetivos son: Protección de los activos, promoción de la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas de la dirección. Ahora daremos un tratamiento particular a cada uno de ellos y los elementos que los componen.

5.2.1 Protección de los activos.

Con la finalidad de proteger el patrimonio de la entidad, la dirección de la misma debe implementar una serie de medidas que ayuden a prevenir los errores intencionales y no



intencionales, e irregularidades cometidas de forma intencional, buscando el perjuicio de los bienes de la empresa, estas medidas pueden ser:

1. **Servicios de Vigilancia:** El servicio de vigilancia tiene la función de prevenir robos; anticipar, dar alarma y controlar incendios; controlar la entrada y salida de personal, visitas, transportes y mercancías; controlar la carga y descarga de productos y la documentación que sustente o respalde la operación; observar el funcionamiento de los servicios internos y que el personal se encuentre abocado a sus labores habituales o específicas; verificar la hermeticidad de los depósitos; custodiar el transporte interno y el proveniente del exterior; proteger y brindar seguridad del personal de la empresa o las que ingresaron como visitas.
2. **Sistemas de protección contra incendios:** Una red contra incendios tiende a proteger los activos de los desastres causados por el fuego; determinar la ubicación geográfica de áreas con mayor riesgo dentro de la empresa y la cantidad necesaria de instrumentos para sofocarlos; establecer un sistema de alarma y sensores que indiquen el aumento de temperatura; controlar el estado de los equipos mediante mantenimiento preventivo; establecer instrucciones escritas sobre las funciones que deben cumplir los individuos en caso de incendio y las responsabilidades sobre los bienes que deben salvar; verificar que el seguro contra incendio cubra el patrimonio expuesto a riesgo.
3. **Mantenimiento preventivo:** Este mantenimiento tiende a lograr la protección de bienes de producción o que generen ingresos y que por el uso o por el paso del tiempo sufran un desgaste; en este caso es conveniente que la organización elabore y cumpla con un programa de mantenimiento preventivo, es recomendable que se realice durante periodos de baja en la actividad de producción o bien durante las vacaciones.
4. **Separación de funciones y responsabilidades:** Es necesario que la empresa clasifique correctamente las actividades que desarrolla cada uno de los empleados dentro de la misma. Es importante señalar que ningún individuo debe realizar las funciones de



manejo, registró y custodia a la par, ni siquiera dos de ellas, cada una de estas tareas deberá ser cumplida por una persona distinta para que exista oposición de intereses.

5. Política de seguros: Todos los bienes de una entidad están sujetos a hechos imprevistos que pueden resultar en un ejercicio económico. Para ello es importante contar con políticas de seguros que los protejan. Para calcular la prima de seguro que cubra estas posibles pérdidas se realiza un cálculo actuarial entre el valor que tiene el seguro, el patrimonio a proteger y el riesgo de que el mismo ocurra; el costo del seguro por lo general debe ser menor al valor del bien que se desea proteger.
6. Archivos y expedientes: la conservación de los archivos y expedientes es muy importante, ya que conservan la historia de la organización y los hechos que la puedan comprometer y la evidencia que se encuentra almacenada en ellos. Se debe asignar a personal responsable de los archivos, definir la forma en que se puede tener acceso a su consulta, quien recibe el original y cuando debe de ser devuelto. En caso de que los archivos y expedientes se almacenen en medios electrónicos es importante respaldar los originales para evitar la pérdida de la información; así mismo si se trata de evidencia plasmada en papel se debe generar una fotocopia del original como respaldo.
7. Restricciones de acceso (Áreas físicas): Dentro de la organización es de suma importancia contar con áreas físicas o zonas operativas de acceso restringido y el efectivo cumplimiento de normas que prohíben la presencia de personas ajenas a estas zonas de alto riesgo, ya que se aseguran un mayor control tanto de lo físico como de los riesgos.
8. Controles de Supervisión: Consiste en la presencia, de un responsable en un determinado punto del procedimiento correspondiente a una operación, cuya función es confirmar y verificar que se hayan cumplido todos los controles presentes en el sistema hasta ese momento. Los controles pueden ser o no parte de la rutina de la operación y esta supervisión puede ser practicada por personas o por sistemas.



9. Claves de acceso a la información: La organización debe crear y asignar las claves de acceso a la información contenida en las bases de datos o archivos electrónicos de la empresa. Estas claves se asignarán solamente al personal involucrado con dicha información y en determinados niveles para la manipulación de la misma, debe cumplir con ciertos requisitos como la autorización del jefe inmediato, justificación del acceso a la información, así como un visto bueno por el área de seguridad en el caso de que la misma existiera. Las claves de acceso a la información serán personales e intransferibles, por lo que no pueden ser usados por otras personas que no sean el propio usuario.

5.2.2 Promoción de la Eficiencia Operativa.

Generalmente la eficiencia operativa de un ente puede ser mediante o evaluada por el conjunto de los recursos humanos, materiales y técnicos, que se utilizan en la empresa para generar un bien de producción o un servicio. La eficiencia operativa tiende a aumentar cuando los recursos empleados tienden a decrecer en comparación con los costos de producción, o cuando éstas crecen y permanecen estables los mismos.

Para promover la eficiencia operativa, la organización deberá implementar diversas medidas de control constante sobre los recursos que posee y que desempeñen alguna función dentro de la misma; estos pueden ser:

1. Estructura huma: El factor humano de una organización es uno de los elementos principales que la componen y sin ella no podría existir. Es por ello que la empresa debe encaminar sus esfuerzos a proporcionar las herramientas necesarias para desempeñar las funciones correspondientes y a promover el involucramiento con los principios de la misma.
 - a) Realizar una delicada selección de los individuos, teniendo en cuenta los aspectos físicos, mentales, culturales, sociales, éticos y morales; lo cuál permitirá tener el personal adecuado en el puesto adecuado.



b) Un individuo bien seleccionado debe ser correctamente entrenado en las tareas a realizar y a su vez, integrado al equipo en que debe trabajar. Con esto el personal de la organización desempeñara sus labores de manera óptima desde el ingreso al área y fomentará el trabajo en grupo.

c) Debe ser capacitado periódicamente para las tareas a realizar y para las funciones o cargos asignados, esto con la finalidad de mantenerlo constantemente actualizado y evitar el rezago en su desarrollo dentro del ente.

d) Que el individuo conozca cuáles son los objetivos de la organización y que se identifique con los mismos, para hacerlo sentir involucrado en el logro de los mismos y que forma parte de la misma.

e) Es importante que los miembros responsables de la toma de decisiones apliquen su mejor criterio. Esto permitirá a la dirección tener la certeza de que las disposiciones programadas, siempre serán aplicadas como se fijaron y en caso contrario, aplicarán a juicio personal las que favorezcan a la finalidad de la empresa.

f) Para generar mayor productividad y hacer sentir cómodos a los empleados dentro de la empresa, se debe retribuir con una justa remuneración que puede ser acompañada en niveles superiores con símbolos de poder, confort o estatus de acorde a su jerarquía dentro de la estructura del ente. En niveles intermedios pueden existir otros tipos de incentivos sociales, culturales o económicos que satisfagan al personal.

2. División de trabajo: La división de trabajo permite que los individuos desempeñen una actividad específica y de manera frecuente obtenga una habilidad y por lo tanto, se alcance la especialización.

La especialización puede determinarse de acuerdo a la finalidad del trabajo, por procesos que requieran conocimientos, técnicas o procedimientos similares; o bien, puede ser por áreas geográficas o por tipo de clientes.



La desventaja que proviene de la extrema división de las tareas y la especialización es que el individuo tiende a enajenarse y pierde eficiencia operativa; por lo tanto es conveniente que dentro de la organización se vigile el cumplimiento de la rotación de personal.

3. Manuales de funciones o procedimientos: La empresa debe contar con manuales o procedimientos donde se definan todas las normas, sistemas, instrucciones y rutinas, a las cuales deben apegarse los empleados. Estos manuales o procedimientos deben ser elaborados de manera clara, precisa y concreta, con la finalidad de que los procesos sean homogéneos, que no exista duda al ser consultados y en caso de existir diferentes en la forma de ejecutar una actividad entre los empleados o áreas involucradas, se igualen las opiniones objetivas.

Es importante que exista un medio de comunicación adecuado, mediante el cual difunda cualquier modificación en dichos documentos.

4. Medios materiales y tecnológicos: Debido a los constantes cambios que se producen, por el avance de la ciencia y la tecnología; así como la creación de nuevos productos con mejores características, hace que la organización deba ser lo suficientemente absorbente para aceptar esos cambios o modificaciones absorbente para aceptar esos cambios o modificaciones del entorno que lo rodea y no perder así, eficiencia operativa.

5.2.3 Establecer y Estimular la Adhesión a las Políticas de la Dirección.

Las políticas son órdenes o lineamientos generales que emanan desde el nivel directivo, son las principales guías a seguir por toda la empresa y tienen un carácter fundamental para alcanzar los fines que la organización ha previsto.

Las políticas deben adaptarse a las nuevas circunstancias y verse obligadas a modificarse total o parcialmente. La revisión de las políticas debe considerarse como periódica y permanente dentro de la empresa, los cambios que se realicen en las mismas pueden



provenir como sugerencias de los niveles inferiores a la dirección o por el área de asesoría.

Todas las políticas deben quedar reflejadas por escrito, ya sea en manuales, instrucciones o comunicaciones internas y ser difundidas para que los miembros de la organización las conozcan, entiendan y las puedan acatar y cumplir. El aplicar estas acciones impulsará a los individuos a actuar bajo el convencimiento de que sus tareas coinciden con lo pretendido por el ente; de esta manera se logra que mantengan una identificación y adhesión con las políticas prescritas por la organización.

1. Manual de organización: Es uno de los principales documentos con los que debe contar la empresa para generar el movimiento administrativo. En él se reúnen las políticas generales, los principales objetivos a seguir, la misión, la visión, los procedimientos, los sistemas, las normas y las instrucciones vigentes.

El manual de organización también agrupa las funciones que han de cumplir los integrantes según la estructura organizacional, así como la responsabilidad asignada a cada tarea. Se identifican las relaciones entre departamentos y en caso de contrariedad, actúa como medio regulador de las diferencias, para que el motivo de conflicto se solucionen sin alterar la estructura de la empresa.

2. Organigrama: En este diagrama se determinan y especifican las líneas formales de autoridad y dependencia de las distintas áreas, así como los individuos que las agrupan. Permite conocer quien es el responsable de cada departamento y a su vez quiénes dependen del mismo.
3. Manual de procedimientos: Describe claramente la serie de pasos que deben llevarse a cabo para ejecutar un proceso o función, cuales son los documentos que servirán como evidencia y la autorización que se requiere.



Todas las operaciones estándar que se realicen dentro de la empresa deben estar especificadas por escrito en este manual, lo cual permitirá conocer completamente, desde que se comienza hasta que se termina una tarea, por lo tanto, es importante que se mantengan actualizados, para que el personal que se incorpore a la organización las conozca y las realice adecuadamente.

4. Manual de funciones: El manual de funciones incluye una descripción detallada de las tareas asignadas a los individuos en cada puesto dentro de un área de la organización, así como la responsabilidad que conllevan.

Este documento debe expresar claramente, a que departamento o individuo reporta la tarea que se describe, y en caso contrario quienes son los subordinados de este sector. Se deben definir las tareas a supervisar y cuales son las funciones de control que se deben llevar a cabo.

5. Manual de autorizaciones: Este manual fija los límites de acción y autoridad del personal expresado en valores monetarios, y detalla que está permitido aprobar y comprometer a la organización. Indica el monto máximo por el cual se puede autorizar un egreso, gasto o firma de documentos comerciales.

5.3 Control Interno Contable

5.3.1 Control Interno del Ciclo de Ingresos.

El ciclo de ingresos de una empresa, incluye todas aquellas funciones que requieren llevar a cabo para cambiar por efectivo, con los clientes, sus productos o servicios. Estas funciones incluyen la toma de pedidos de los clientes, el embarque de los productos terminados, el uso de los clientes por los servicios que presta la empresa, mantener y cobrar las cuentas por cobrar a clientes y recibir de estos el efectivo. En virtud de que el ciclo de ingresos es el ciclo en que el control físico y el derecho de propiedad sobre los



recursos que se venden, la determinación del costo de ventas es una función contable que puede identificarse con el ciclo de ingresos.

Las funciones, asientos contables comunes, formas y documentos importantes, etc., del ciclo de ingresos que se describen más adelante, son aquellas que podrían considerarse como típicas de este ciclo.

5.3.1.1 Funciones típicas.

Las funciones típicas del ciclo de ingresos podrían ser:

- Otorgamiento de crédito
- Toma de pedidos
- Entrega o embarque de mercancía y / o prestación de servicios.
- Facturación
- Contabilización de comisiones
- Contabilización de garantías
- Cuentas por cobrar
- Cobranza
- Ingreso de efectivo
- Ajuste a facturas y / o notas de crédito
- Determinación del costo de ventas

5.3.1.2 Asientos Contables Comunes.

Dentro el ciclo de ingresos podríamos distinguir los siguientes asientos contables comunes:

- Ventas
- Costo de ventas
- Ingresos de caja



- Devoluciones y rebajas sobre ventas
- Descuentos por pronto pago
- Cancelación y recuperación de cuentas incobrables
- Gastos de comisiones

5.3.1.3 Formas y documentos importantes.

Formas y documentos importantes del ciclo de ingresos que deben usar los pequeños y medianos empresarios de acuerdo a la actividad que desempeñan:

- Pedidos de clientes
- Ordenes de venta
- Facturas de venta
- Notas de crédito por devoluciones y rebajas sobre ventas
- Avisos de remesas de clientes
- Formas especiales para llevar a cabo ajustes a cuentas de clientes

5.3.1.4 Bases usuales de datos.

Las bases usuales de datos, son los archivos, catálogos, listas, auxiliares, entre otros., que contienen aquella información necesaria para poder procesar las transacciones dentro de un ciclo o bien información que se produce como resultado del proceso de las transacciones. Esta base de datos de acuerdo con el uso de que se les da, se puede clasificar como sigue:

- a) Bases de referencia. Representadas por información que se utiliza para el proceso de las transacciones.
- b) Bases dinámicas. Representadas por información resultante del proceso de las transacciones y que como tal se esta modificando constantemente.



Las bases usuales de datos para el ciclo de ingresos serán ser las siguientes:

Bases de referencia

- Listas y / o archivos maestros de clientes y de crédito.
- Catalogo de productos y listados o archivos de precios

Bases dinámicas

- Archivos de órdenes de clientes pendientes de surtir
- Auxiliares de clientes
- Estadísticas de ventas
- Diarios de ventas

5.3.1.5 Enlaces con otros ciclos.

Dentro del ciclo de ingresos podremos distinguir los siguientes enlaces normales con otros ciclos:

- Ingresos de caja que se enlazan con el ciclo de finanzas.
- Embarques de productos que se enlazan con el ciclo de producción.

5.3.1.6 Objetivos específicos del control interno del ciclo de ingresos.

a) Objetivos de autorización.

Son los controles que deben establecerse para asegurarse de que se están cumpliendo las políticas y criterios establecidos por la administración y que estos son adecuados. Estos objetivos para el ciclo de ingresos son:

1. Los clientes deben autorizarse de acuerdo con las políticas establecidas por la administración.
2. El precio y condiciones de las mercancías y servicios que han de proporcionarse a los clientes deben ser autorizados de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.



3. La distribución de cuentas y los ajustes a los ingresos, costos de venta, gastos de venta y cuentas de clientes, deben de autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
4. Los procedimientos de los procesos del ciclo de ingresos deben estar de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

b) Objetivos del procesamiento y clasificación de las transacciones.

Estos objetivos son todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse del correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registros e informe de las transacciones ocurridas en una empresa, así como los ajustes a estas. Estos objetivos para el ciclo de ingresos son:

1. Solo debe aprobarse aquellos pedidos de clientes por mercancías o servicios que se ajusten a políticas adecuadas establecidas por la administración.
2. Debe requerirse de una solicitud o pedido aprobado antes de proporcionar mercancías o servicios.
3. Cada pedido autorizado debe embarcarse correcta y oportunamente.
4. Todos y únicamente los embarques efectuados y los servicios prestados deben producir facturación.
5. Las facturas deben prepararse correcta y oportunamente.
6. Debe controlarse el efectivo cobrado desde su recepción, hasta su deposito.
7. Las facturas deben de clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
8. Los costos de las mercancías y servicios vendidos, así como los gastos relativos a las ventas se deben clasificar, informar y concentrar oportunamente.
9. Los ajustes a los ingresos, costo de ventas, gastos de venta y cuentas de clientes deben clasificarse, concentrarse e informar oportunamente.
10. Las facturas, cobros y los ajustes relativos deben aplicarse con exactitud a las cuentas apropiadas de cada cliente.



11. En cada periodo contable deben prepararse asientos contables para facturaciones, costos de mercancías y servicios vendidos, gastos relativos a las ventas, efectivo recibido y ajustes relativos.
12. Los asientos contables del ciclo de ingresos deben resumir y clasificar las transacciones de acuerdo con las políticas establecidas por la gerencia.
13. La información para determinar bases de impuestos derivada de las actividades de ingreso debe producirse correcta y oportunamente.

c) Objetivos de verificación y evaluación.

Estos objetivos son aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los resultados que se informan, así como de la integridad de los sistemas de procesamiento. Estos objetivos para el ciclo de ingresos son:

1. Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos de cuentas por cobrar y las transacciones relativas.

d) Objetivos de salvaguarda física.

Estos objetivos son aquellos controles relativos al acceso a los activos, formas importantes, lugares de proceso y procedimientos de proceso. Estos objetivos para el ciclo de ingresos son:

1. El acceso al efectivo recibido debe permitirse únicamente de acuerdo con controles adecuados establecidos por la gerencia hasta que se transfiera dicho control al ciclo de finanzas.
2. El acceso a los registros de facturación, cobranza y cuentas por cobrar, así como a las formas importantes, lugares y procedimientos de proceso debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas aplicadas establecidas por la gerencia.



5.3.2 Control Interno Compras.

El ciclo de compras de una pequeña y mediana empresa incluye todas aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para:

- La adquisición de bienes, mercancías y servicios.
- El pago de las adquisiciones anteriores.
- Clasificar, resumir e informar lo que se ha adquirido y lo que se pago.

El ciclo de compras contiene la adquisición y el pago de:

- Inventarios
- Activos fijos
- Servicios y accesorios
- Otros suministros o abastecimientos

En este ciclo se clasifica la adquisición de los recursos antes mencionados entre diversas cuentas de activo y de resultados. En virtud de que existen diferencia en tiempo entre la recepción de los recursos y el pago de los mismos, deben considerarse también como parte de este ciclo las cuentas por pagar y los pasivos acumulados derivados de la adquisición de dichos recursos.

Las funciones, asientos contables comunes, formas y documentos importantes, etc; del ciclo de compras que se describen mas adelante, son aquellas que podrían considerarse como típicas de este ciclo.

5.3.2.1 Funciones típicas.

Las funciones típicas de compras que realiza la pequeña y mediana empresa son:

- Selección de proveedores



- Preparación de solicitudes de compra
- Recepción de mercancías y suministros
- Control de calidad de las mercancías y servicios adquiridos
- Registros y control de las cuentas por pagar y los pasivos acumulados
- Desembolso de efectivo

5.3.2.2 Asientos contables comunes.

Dentro de este ciclo podremos distinguir los siguientes asientos contables comunes:

- Compras
- Desembolso de efectivo
- Pagos anticipados
- Acumulación de pasivos
- Ajustes de compras

5.3.2.3 Formas y documentos importantes.

Formas y documentos importantes del ciclo de compras que deben usar los pequeños y medianos empresarios de acuerdo a la actividad que desempeñan:

- Requisitos de compras
- Ordenes de compras y contratos
- Documentos de recepción de mercancías
- Facturas de proveedores
- Notas de cargo y de crédito
- Solicitud de cheques
- Recibo de servicios
- Pólizas de cheque



5.3.2.4 Bases usuales de datos.

Las bases usuales de datos, son todos los archivos, catálogos, listas, auxiliares, entre otros., que contienen aquella información necesaria para poder procesar la transacción dentro de un ciclo o bien información que se produce como resultado del proceso de las transacciones. Estas bases de datos de acuerdo con el uso que se le da se pueden clasificar como sigue:

- a) Base de referencias. Representadas por información que se utiliza para el proceso de las transacciones.
- b) Bases dinámicas. Representadas por información resultante del proceso de las transacción y como tal se esta modificando constantemente.

Las bases usuales de datos son las siguientes:

- Archivos de proveedores conteniendo nombre, dirección, producto que ofrece, precios, entre otros.
- Archivos de cuentas por pagar que contienen las cuentas pendientes de pago (auxiliares) e historial de pagos efectuados.
- Los pedidos a proveedores pendientes de surtir.

5.3.2.5 Enlaces con otros ciclos.

Se distinguen los siguientes enlaces normales con otros ciclos:

- Desembolso de efectivo que se enlaza con el ciclo de finanzas.
- Recepción de bienes, mercancías y servicios que se enlazan con el ciclo de producción.

5.3.2.6 Objetivos específicos del control interno del ciclo de compras

- a) Objetivos de autorización.



Los objetivos de autorización son todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse de que se estén cumpliendo las políticas y criterios establecidos por la administración, estos objetivos para este ciclo son:

- 5 Los proveedores deben autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
 - 6 El precio y condiciones de los bienes, mercancías y servicios que han de proporcionar los proveedores deben autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
 - 7 La distribución de cuentas y los ajustes a los desembolsos de efectivo y cuentas de los proveedores, cuantas de pagos anticipados y pasivos acumulados deben autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
 - 8 Todos los pagos por bienes mercancías y servicios recibidos deben de efectuarse de acuerdo a políticas adecuadas establecidas por la administración.
 - 9 Los procedimientos de procesos del ciclo de compras deben de estar de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
- b) Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones.

Estos objetivos son todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse del correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones ocurridas en una empresa, así como los ajustes a estas. Estos objetivos para el ciclo de compras son:

1. Solo deben aprobarse aquellas órdenes de compra a proveedores por bienes, mercancías o servicios que se ajusten a las políticas establecidas por la administración.
2. Solo deben aceptarse mercancías y servicios que se hayan solicitado.
3. Los bienes, mercancías y servicios recibidos, deben informarse con exactitud en forma oportuna.



4. Los montos adecuados a proveedores por bienes, mercancías y servicios recibidos, así como la distribución contable de dichos adeudos deben calcularse con exactitud y registrarse como pasivos en forma oportuna.
5. Todos los pagos por bienes como mercancías y servicios recibidos deben basarse en un pasivo reconocido y prepararse con exactitud.
6. Los importes adecuados a proveedores y acreedores deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
7. Los pagos y los ajustes relativos a compras deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
8. Los pasivos incurridos, los pagos efectuados y los ajustes relativos deben aplicarse correcta y oportunamente a las cuentas apropiadas de cada proveedor y acreedor.
9. Deben prepararse asientos contables por las cantidades adecuadas a proveedores y acreedores, por los pagos efectuados y por los ajustes relativos, en cada periodo contable.
10. Los asientos contables de las compras deben concentrar y clasificar las transacciones de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
11. La información para determinar bases de impuestos derivado de las actividades de compras deben de producirse correcta y oportunamente.

c) Objetivos de verificación y evaluación.

Estos objetivos son aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan, así como de la integridad de los sistemas de procesamiento.

Los objetivos que debe llevarse a cabo para el ciclo de compras son:

1. Deben de verificarse y evaluarse en forma periódica el saldo registrado de cuentas por pagar y las actividades de transacciones relativas.

d) Objetivos de salvaguarda física.



Estos objetivos son aquellos controles relativos al acceso a los activos, registros, formas importantes, lugares de proceso y procedimientos de proceso. Estos objetivos para este ciclo son:

1. El acceso a los registros de compras, recepción y pagos, así como las formas importantes, lugares y procedimientos de procesos deben permitirse únicamente de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

5.3.3 Control interno del ciclo de producción.

Muchos de los recursos adquiridos por una empresa se almacenan, se convierten, se procesan, se montan o ensamblan o se utilizan en otra forma. Las funciones del ciclo de producción manejan recursos tales como inventarios, propiedades y equipos depreciables, recursos naturales existentes, seguros pagados por adelantado y otros activos no monetarios que se tienen para usarse en el negocio.

En un negocio de manufactura, montaje o proceso, la actividad más importante del ciclo de producción es la obtención de un artículo terminado mediante el uso de los recursos adquiridos con ese propósito: materiales, mano de obra directa y elementos de costos indirectos. El ciclo de producción de una empresa incluirá el proceso y movimiento de todos los recursos relacionados con lo inventarios, hasta que los productos terminados se transfieran a su almacén respectivo. Los embarques a clientes son parte del ciclo de ingresos.

Las industrias usan distintos métodos de contabilidad para determinar el costo de los productos fabricados o vendidos. Muchos fabricantes utilizan métodos sofisticados de costos para valuar los recursos que se ponen en producción, los artículos producidos y las mercancías vendidas.

Otros utilizan un sistema de mercancías generales basado en la comparación de inventarios físicos para determinar el costo producción y ventas.



5.3.3.1 Funciones típicas.

Las funciones típicas de un ciclo de producción son las siguientes:

- Contabilidad de Costos.
- Control de fabricación.
- Administración de inventarios.
- Contabilidad de inmuebles, maquinaria y equipo.

5.3.3.2 Asientos contables comunes.

Dentro del ciclo de producción podremos distinguir los siguientes asientos contables comunes:

- Transferencia de inventarios (de materia prima a proceso y a producto terminado).
- Aplicación del costo de mano de obra.
- Aplicación de gastos de fabricación.
- Depreciación y amortización de inmuebles, maquinaria y equipo y otros costos diferidos.
- Variaciones (incluyendo desperdicios).
- Cambios en el valor en libros de inventario, inmuebles, maquinaria y otros costos diferidos.
- También se puede incluir como asiento contable común los retiros o venta de inmuebles, maquinaria y equipo.

5.3.3.3 Formas y documentos importantes.

Formas y documentos importantes del ciclo de producción que deben utilizar los pequeños y medianos empresarios de acuerdo a la actividad que desempeñan:

- Orden de producción.



- Requisiciones de materiales.
- Tarjetas de tiempo (de mano de obra).
- Informe de producción.
- Informe de desperdicios.

5.3.3.4 Bases usuales de datos.

Las bases usuales de datos son catálogos, listas, auxiliares, entre otras; que contienen aquella información necesaria para poder procesar las transacciones dentro de un ciclo o bien información que se produce como resultado del proceso de la transacción. Estas bases de datos de acuerdo con el uso que se les da, se pueden clasificar como sigue:

- a) Bases de referencia. Representadas por información que se utiliza para el proceso de las transacciones.
- b) Bases dinámicas. Representadas por la información resultante del proceso de las transacciones y que como tal se esta modificando constantemente.

Las bases usuales de datos para el ciclo de producción son las siguiente:

Bases de referencia.

Archivo muestra de los productos:

- Información de los elementos del costo.
- Relaciones de materiales.

Bases dinámicas.

- Auxiliares de inventarios.



- Listados de evaluación de inventarios.
- Archivo muestra de inmuebles, maquinaria y equipo.
- Análisis de otros costos amortizables.

5.3.3.5 Enlaces con otros ciclos.

Dentro del ciclo de producción podremos distinguir los siguientes enlaces normales con otros ciclos:

- Recepción de bienes, mercancías y servicios con el ciclo de compras.
- Uso de mano de obra con el ciclo de nóminas.
- Recepción de servicios indirectos con el ciclo de compras

5.3.3.6 Objetivos específicos del control interno del ciclo de producción.

a) Objetivos de autorización.

Los objetivos de autorización son todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse de que se estén cumpliendo las políticas adecuadas establecidas por la administración. Estos objetivos para el ciclo de producción son:

1. Plan de producción (que, cuanto, cuando y como se fabrica y los niveles de inventarios a mantenerse) debe autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
2. El método de evaluación de inventarios y el sistema de costos a seguir debe autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
3. El método de evaluación de inmuebles, maquinaria y equipo y el sistema de actualización de valores debe autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.



4. Los métodos y periodos de depreciación de los inmuebles, maquinaria y equipo y la amortización de otros costos diferidos deben autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
5. Las condiciones de las ventas u otras disposiciones de inmuebles, maquinaria y equipo deben autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
6. Los ajustes a los inventarios, inmuebles, maquinaria y equipo y otros costos diferidos deben autorizarse de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

b) Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones.

Estos objetivos son todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse del correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones ocurridas en una empresa, así como los ajustes a estas. Los objetivos para el ciclo de producción son:

1. Establecer y mantener procedimientos de procesos de ciclos de producción de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.
2. Sólo deben aprobarse aquellas solicitudes para usar recurso que se ajusten a políticas adecuadas establecidas por la administración.
3. Sólo deben procesarse aquellas solicitudes de ventas o disposiciones de activos que se ajusten a políticas adecuadas establecidas por la administración.
4. Los recursos utilizados en la producción deben informarse correcta y oportunamente.
5. La producción terminada debe informarse correcta y oportunamente.
6. Las ventas y otras disposiciones de bienes deben informarse correcta y oportunamente.
7. Los costos de los materiales, mano de obra y gastos indirectos utilizados en la producción así como la distribución contable debe calcularse correcta y oportunamente.
8. Los costos de las mercancías compradas y la distribución contable de tales costos deben calcularse correcta y oportunamente.



9. La depreciación de inmuebles, maquinaria y equipo y la amortización de otros costos diferidos, y la distribución contable correspondiente deben calcularse correcta y oportunamente.
10. El valor neto en libros de inmuebles, maquinaria y equipo vendidos y el costo, otras disposiciones de bienes deben contabilizarse correcta y oportunamente.
11. Los costos de materiales, mano de obra y gastos indirectos utilizados en la producción y los ajustes relativos deben clasificarse, resumirse e informarse correcta y oportunamente.
12. Los costos de las mercancías producidas y los ajustes relativos deben clasificarse, resumirse e informarse correcta y oportunamente.
13. La depreciación de inmuebles, maquinaria y equipo y la amortización de costos diferidos y los ajustes relativos, deben clasificarse, resumirse e informarse oportunamente.
14. El costo de las operaciones relativas a ventas, retiros o bajas y otras disposiciones de bienes y las utilidades o pérdidas relativas deben clasificarse, resumirse e informarse correcta y oportunamente.
15. Los recursos utilizados, la producción terminada, ventas y otras adquisiciones de bienes y los ajustes relativos deben aplicarse correctamente a las cuentas apropiadas de inventarios y a los auxiliares y registros de propiedades.
16. En cada periodo contable deben prepararse asientos contables para los costos de los materiales, mano de obra y gastos indirectos utilizados en la producción, los costos de las mercancías producidas; depreciaciones de inmuebles, maquinaria, equipo y amortización de otros costos diferidos; ventas y otras disposiciones de propiedades y ajustes relativos.
17. Los asientos contables de producción deben resumir y clasificar las transacciones de acuerdo con el plan de la administración.
18. La información para determinar bases de impuestos derivada de las actividades de producción debe informarse correcta y oportunamente.

c) Objetivos de verificación y evaluación.



Estos objetivos son todos aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan así como de la integridad de los sistemas de procesamiento. Estos objetivos para el ciclo de producción son:

1. Deben verificarse y evaluarse periódicamente las bases de datos, los saldos de inventario, inmuebles, maquinaria y equipo y otros costos diferidos y las actividades de transacciones relativas.
2. Periódicamente debe revisar la distribución de costos a inventarios, propiedades y otras cuentas de costos diferidos.

d) Objetivo de salvaguarda física.

Estos objetivos son aquellos controles relativos al acceso a los activos registrados, formas importantes, lugares de proceso y procedimientos de proceso. Estos objetivos para el ciclo de producción son:

1. El acceso al inventario y a las propiedades debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas adecuadas permitidas por la administración.
2. El acceso a los registros de producción, contabilidad de costos, de inventarios y de propiedad así como las formas y documentos de control, lugares y procedimientos de procesos, debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la administración.

5.3.4 Control interno del ciclo de nominas.

El ciclo de nóminas de una empresa incluye aquellas funciones que se requiere llevar acabo para:

- La contratación y utilización de mano de mano de obra.
- El pago de mano de obra.
- Clasificar, resumir e informar lo que se utilizó y pago de mano de obra.



El ciclo de nóminas contiene la contratación, utilización de pago de servicios personales, como por ejemplo nóminas de mano de obra directa, mano de obra indirecta, ejecutiva, administrativa, entre otras.

En virtud de que existen diferencias en tiempo entre la recepción de los servicios del personal y el pago de los mismos, están relacionados como parte de este ciclo las cuentas por pagar y pasivos acumulados derivados de la obtención de dichos recursos.

Las funciones, asientos contables comunes, formas y documentos importantes, entre otras; el ciclo de nóminas que se describen mas adelante, son aquellas que podrían considerarse como cíclicas de este ciclo.

5.3.4.1 Funciones típicas.

Las funciones típicas de nóminas son las siguientes:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Contratación de personal.
- Llevar las relaciones laborales.
- Preparar informes de asistencia.
- Registro información y control de nóminas.
- Desembolso de efectivo.
- Promoción y evaluación del personal.

5.3.4.2 Asientos contables comunes.

Dentro del ciclo de nóminas podríamos distinguir los siguientes asientos contables comunes:

- Pago de nóminas.



- Anticipo de sueldos y préstamos al personal.
- Distribución de manos de obra.
- Otras prestaciones al personal.
- Ajustes de nóminas.

5.3.4.3. Formas y documentos importantes.

Formas y documentos importantes del ciclo de nóminas que deben usar los pequeños y medianos empresarios de acuerdo a la actividad que desempeñan:

- Solicitud de empleo.
- Contratos de trabajo.
- Informes de tiempo.
- Tarjetas de reloj.
- Autorización de ajustes de nómina.
- Autorización de pagos especiales.
- Recibos de pagos.
- Cheques.

5.3.4.4 Bases usadas de datos.

Las bases usadas de datos son archivos, catálogos, listas auxiliares, entre otras, que contienen aquella información necesaria para poder procesar las transacciones dentro de un ciclo o bien información que se produce como resultado de las transacciones. Estas bases de datos de acuerdo con el uso que se les da se clasifican como sigue:

- a) Bases de referencia. Representadas por información que se utiliza para el proceso de las transacciones.
- b) Bases dinámicas. Representadas por informes resultantes de las transacciones y que como tal se esta modificando constantemente.

Las bases usuales de datos para nóminas son las siguientes:



- Archivo maestro de personal conteniendo nombres e información de referencia, tipos de retribución, prestaciones a empleados, entre otros.
- Registro de salario por empleado.

5.3.4.5 Enlaces con otros ciclos.

- Desembolso de efectivo que se enlaza con el ciclo de finanzas.
- Recepción de servicios de mano de obra que se enlaza con el ciclo de producción.
- Resumen de actividades (póliza de registro contable).

5.3.4.6 Objetivos de control interno del ciclo de nóminas.

a) Objetivos de autorización.

Los objetivos de autorización son de todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse de que se estén cumpliendo las políticas y criterios establecidos por la administración, los cuales deben ser razonables de acuerdo a las características y necesidades de cada empresa.

1. El personal debe contratarse de acuerdo con las políticas establecidas por la administración.
2. Los tipos de retribución y las deducciones de nómina deben de autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
3. Las distribuciones de cuentas y los ajustes a los desembolsos de efectivo y cuentas de personal, pagos anticipados y pasivos acumulados deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
4. Todos los pagos de nóminas deben efectuarse de acuerdo a políticas establecidas por la administración.
5. Los procedimientos del ciclo de nóminas deben estar de acuerdo con políticas establecidas por la administración.



b) Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones.

Estos objetivos son todos aquellos controles que deben establecerse para el correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones ocurridas en una empresa, así como los ajustes de estas. Estos objetivos para el ciclo de nóminas son:

1. Solo deben aprobarse aquellas solicitudes de utilización de mano de obra que se ajuste a las políticas establecidas por la administración.
2. La mano de obra utilizada debe informarse con exactitud y en forma oportuna.
3. Los montos adeudados al personal, así como la distribución contable de dichos adeudos deben calcularse con exactitud y registrarse como pasivo en forma oportuna.
4. Todos los pagos relacionados con la nómina deben basarse en un pasivo reconocido y prepararse con exactitud.
5. Los importes adeudados al personal deben clasificarse, concentrarse e informarse con exactitud y en forma oportuna.
6. Los pagos y los ajustes relacionados a nóminas deben clasificarse, concentrarse e informarse con exactitud y en forma oportuna.
7. Los pasivos incurridos, los pagos efectuados y los ajustes relativos deben aplicarse con exactitud y oportunamente a las cuentas apropiadas del personal.
8. Deben prepararse asientos contables para las cantidades adeudadas al personal, por los pagos efectuados y por los ajustes relativos en cada periodo contable.
9. Los asientos contables de las nóminas deben concentrar y clasificar las transacciones de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
10. La información para determinar las bases de impuestos derivadas de las actividades de nómina deben producirse con exactitud y en forma oportuna.

c) Objetivos de verificación y evaluación.



Estos objetivos son todos aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan, así como de la integridad de los sistemas de procesamiento. Estos objetivos para el ciclo de nómina son:

1. Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos registrados de cuentas de nóminas y las transacciones relativas.

d) Objetivos de salvaguarda física.

Estos objetivos son aquellos controles relativos al acceso a los activos, registros y formas importantes, lugares de proceso y procedimientos de proceso. Estos objetivos para el ciclo son:

1. El acceso a los registros de personal, nóminas, formas, documentos importantes y lugares de proceso debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

5.3.5 Control interno del ciclo de finanzas.

El ciclo de Finanzas de una empresa incluye aquellas funciones que tratan sobre la estructura y rendimiento del capital.

Las funciones del ciclo de finanzas se inician con el reconocimiento de las necesidades de efectivo, continúan con la distribución del efectivo disponible a las operaciones productivas y otros usos y se termina con la devolución del efectivo a los inversionistas y a los acreedores.

La mayor parte de las funciones relacionadas con un ciclo de finanzas puede efectuarse en el departamento de la empresa, sin embargo; la dirección financiera de la contraloría personal, por ejemplo también pueden tener participación. Es frecuente que algunas funciones de la alta dirección estén encaminadas a la planeación y control financiero.



5.3.5.1 Funciones típicas.

- Relaciones con sociedades financieras y de crédito.
- Administración del efectivo.
- Acumulación, cobro y pago de intereses.
- Custodia física del efectivo.
- Administración de monedas extranjeras incluyendo riesgos cambiarios.
- Administración y vigilancia de la deuda (principal e intereses).
- Operaciones de inversión y financiamiento.
- Administración financiera planes de beneficio a empleados.
- Administración de seguros.

5.3.5.2 Asientos contables comunes.

- Obtención y pago de financiamiento.
- Acumulaciones, cobros y pagos de intereses.
- Amortizaciones de descuentos, gastos y primas diferidos, en relación con deudas.
- Cambios en los valores según libros de inversiones y deuda.
- Compra y venta de moneda extranjera.

5.3.5.3 Formas y documentos importantes.

- Títulos de crédito como cheques, pagarés, cartas de crédito, entre otros.
- Contratos de cambios de moneda extranjera para entrega futura.
- Fideicomiso o convenios para el plan de beneficios a empleados.
- Pólizas de seguro.

5.3.5.4 Bases usuales de datos.

Las bases usuales de datos son archivos, catálogos, listas de auxiliares entre otros que contiene aquella información necesaria para poder procesar las transacciones dentro de un



ciclo o bien información que se produce como resultado del proceso de las transacciones. Estas bases de datos de acuerdo con el uso que se les da, se pueden clasificar como sigue:

- a) Bases de referencia. Representadas por información que se utiliza para el proceso de las transacciones.
- b) Bases dinámicas. Representadas por información resultante del proceso de las transacciones y que como tal se esta modificando constantemente.

Las bases usuales de datos para el ciclo de finanzas podrían ser las siguientes:

Bases de referencia

- Cédula de trabajo de intereses y dividendos.
- Libro de registro de utilidades.
- Cuestionario de cumplimiento de estipulaciones de presentación.

Bases dinámicas.

- Saldo de las cuentas bancarias.
- Cartera de inventarios.
- Saldos de mayores auxiliares de inversionistas y acreedores.

Los sistemas que se utilizan para procesar las transacciones del ciclo de finanzas varían de una empresa a otra. Pueden usarse procedimientos detallados para manejar transacciones voluminosas y rutinarias como en el caso de distribución de intereses y venta.

5.3.5.5 Enlaces con otros ciclos.

Los ingresos y desembolsos de efectivo no se han incluido entre las funciones de este ciclo de finanzas mencionadas anteriormente. Eso se debe a que se recibe o desembolsa



efectivo para cerrar las transacciones del ciclo de finanzas, pero la entrada de efectivo también cierra actividades del ciclo de ingresos y el desembolso de efectivo cierra actividades del ciclo de compras. Por ello, surge una duda sobre si la función de los ingresos y egresos de efectivo es parte del ciclo de finanzas, del ciclo de ingresos o del ciclo de compras.

Muchas empresas crean específicamente una función de ingresos de efectivo y otra función de desembolso de efectivo. En algún momento tanto los ingresos de los ciclos de finanzas como el ciclo de ingresos se unen para proporcionarse información. También de modo semejante tanto los desembolsos del ciclo de finanzas y el ciclo de compras van unidos. En tales casos una función común de ingresos de efectivo puede identificarse bien con el ciclo de finanzas o bien con el de ingresos, como también una función común de desembolso de efectivo puede identificarse bien con el ciclo de finanzas o con el ciclo de compras. Una forma práctica para decir donde situar una función común es considerar el volumen de las transacciones que se originan en cada uno de los ciclos que hacen aportación a esta función.

En otras empresas ciertos tipos de ingresos o desembolsos de finanzas, o ambos se procesan mediante sistemas singulares y nunca se unen a transacciones semejantes de otros ciclos para procesarse conjuntamente. En estos casos, es práctico identificar la función en ambos ciclos con el propósito de evaluar los controles internos.

Dentro del ciclo de finanzas podríamos distinguir los siguientes enlaces normales con otros ciclos:

- Desembolso de efectivo con el ciclo de compras.
- Ingresos de efectivo con el ciclo de ingresos.
- Conciliación de efectivo con los ciclos de compras e ingresos.
- Beneficios al personal como bonos o prestaciones adicionales con el ciclo de nóminas.



5.3.5.6 Objetivos específicos del control interno del ciclo de finanzas.

a) Objetivo de autorización.

Los objetivos de autorización son todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse de que estén cumpliendo con las políticas y criterios establecidos con la administración. Estos objetivos para este ciclo son:

1. Las fuentes de inversión y financiamiento deben autorizarse de acuerdo con las políticas establecidas por la administración.
2. Los importes, momentos, condición de las transacciones de deuda y capital deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
3. Los ajustes a las cuentas de créditos bancarios, intereses por pagar, capital social, gastos y primas diferidos y la distribución contable deben de autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
4. Los procedimientos del proceso del ciclo de finanzas deben de estar de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

b) Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones.

Estos son todos aquellos controles que deben de establecerse para asegurarse del correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones ocurridas en una empresa, así como los ajustes a éstas. Estos objetivos para el ciclo de finanzas son:

1. Solo deben de aprobarse aquellas solicitudes de obtención o entrega de recursos que se ajusten a las políticas establecidas por la administración.
2. Solo deben aprobarse aquellas solicitudes de compra-venta de inversiones que se ajusten a las políticas establecidas por la administración.
3. Los recursos obtenidos de inversionistas y acreedores deben de informarse con exactitud y en forma oportuna.



4. Los gastos financieros de los recursos de capital y las entregas de recursos a inversionistas y acreedores deben de informarse con exactitud y en forma oportuna.
5. Las cantidades adeudadas, o por entidades en que se invierte, y otros, así como la distribución contable de dichos adeudos deben calcularse con exactitud y registrarse como activos o pasivos en forma oportuna.
6. Cuando las Normas de Información Financiera requieren que se efectúen cambios a los valores de las inversiones, estos cambios deben calcularse con exactitud y registrarse en forma oportuna.
7. Las cantidades adeudadas a acreedores, entidades en que se invierte, corredores, y otros, y los ajustes relativos deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
8. Las cantidades adeudadas a inversionistas, acreedores, entidades en que invirtieron en la empresa, y otros, y los ajustes relativos deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
9. Los asientos contables de finanzas deben concentrar y clasificar las transacciones, de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
10. La información para determinar bases de impuestos derivados de las actividades de finanzas deben producirse correcta y oportunamente.

c) Objetivo de verificación y evaluación.

Estos objetivos son todos aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan, así como la integridad de los sistemas de procesamiento estos objetivos para el ciclo de finanzas son:

1. Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos registrados de efectivo, inversiones, financiamientos y capital y las actividades de transacciones relativas.

d) Objetivos de salvaguarda física.

Estos objetivos son aquellos controles relativos al acceso a los activos, registros, formas importantes, lugares de proceso y procedimientos de proceso. Estos objetivos para este ciclo son:

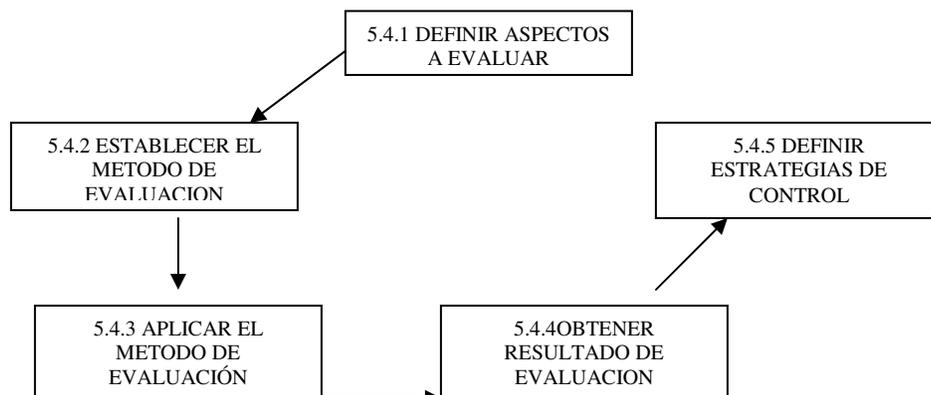
1. El acceso al efectivo y los valores debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
2. El acceso a los registros de accionistas, de tenedores de deuda y de inversiones, así como a las formas importantes lugares y procedimientos de proceso debe permitirse únicamente de acuerdo con las políticas establecidas por la administración.

5.4 Implementación (Caso Práctico).

A lo largo de este capítulo se han definido los elementos necesarios para poder revisar un sistema de Control Interno.

Ahora a manera de caso práctico implementaremos el Sistema de Control Interno adecuado a las necesidades de una empresa comercializadora de ferretería y materiales para la construcción con pequeña capacidad administrativa, a la cual denominaremos “Ferre Materiales Robles”. Esto es con la finalidad de proporcionar una herramienta que le permita eficientar sus procesos, disminuir los riesgos de operación y mejorar la productividad de la organización.

El proceso de monitoreo lo podemos resumir en el siguiente esquema, donde se muestran los elementos con los que el pequeño empresario cuenta para iniciar y determinar si tiene un adecuado sistema de control.





5.4.1 Definir aspectos a evaluar.

Para cumplir con el primer elemento es necesario evaluar y determinar que aspectos de la empresa se requieren evaluar, estos aspectos pueden ser clasificados en dos, administrativos y contables ya que de esta manera englobaremos en su totalidad los procesos de la empresa.

Para facilitar este ejercicio aremos referencia a los aspectos establecidos en los puntos de este capítulo.

1. Aspectos administrativos a evaluar.
 - a. Servicio de seguridad y vigilancia.
 - b. Sistema de protección contra incendios.
 - c. Separación de funciones y responsabilidades.
 - d. Políticas de seguros.
 - e. Archivos y expedientes.
 - f. Restricciones de acceso en áreas físicas.
 - g. Supervisión.
 - h. Claves de acceso a la información.
 - i. Recursos humanos.
 - j. División de Trabajo.
 - k. Recursos materiales y tecnológicos.
 - l. Manual de organización.
 - m. Organigrama.
 - n. Manual de procedimientos.
 - o. Manual de funciones.
 - p. Manual de autorizaciones.
2. Aspectos contables a evaluar.



Estos aspectos deberán aplicarse en aquellos rubros que representen una afectación contable para la empresa y de los cuales se mantenga un registro.

- a. Comprobantes o formularios prenumerados.
- b. Registro de firmas.
- c. Régimen de autorizaciones.
- d. Ingresos monetarios.
- e. Egresos monetarios.
- f. Documentos por pagar.
- g. Obligaciones legales y jurídicas de la empresa.
- h. Manual de cuentas contables.
- i. Veracidad de la información.
- j. Uniformidad de la información.
- k. Comparativo de datos históricos y actuales.
- l. Oportunidad de la información.
- m. Comparativo de cifras reales y presupuestadas.

5.4.2 Establecer el método de evaluación.

En esta etapa será necesario establecer el método de relevamiento, para ello podemos basarnos en tres aspectos que facilitan la perspectiva desde la cual se desea estudiar a la organización; estos aspectos son la elección, oportunidad y alcance del método a utilizar.

De acuerdo a los métodos de relevamiento explicados en el punto de este capítulo, y considerando la oportunidad y alcance que deseamos tener, determinaremos para este ejercicio el procedimiento, que a nuestro juicio consideremos mas adecuado para la entidad en cuestión.

1. Métodos:

Los métodos que pueden ser utilizados son descriptivo, cuestionario, diagrama de flujo y el método alternativo.



2. Elección:

De acuerdo al tipo de auditoria a aplicar puede ser interna o externa.

3. Oportunidad:

Para establecer la utilización de un solo método o el método alternativo, va de acuerdo a los factores internos y externos de la organización, como son el tamaño de la empresa, cantidad de operaciones, procesos, personal empleado, situación geográfica, actividad entre otros.

4. Alcance:

Se determina en función de que tan profundo se realiza el análisis de los procesos y el periodo de evaluación.

Para la aplicación de este trabajo hemos elegido la aplicación del método de cuestionarios, ya que consideramos a pesar de que se realizaría la evaluación internamente, permitirá conocer a detalle las deficiencias de los proceso.

Se considera que por ser una pequeña empresa, con bajo volumen de operaciones, pocos procesos y escaso personal empleado, el método de cuestionarios facilitará la obtención de resultados y colaborará a la rápida obtención de los mismos.

El alcance que se dará a esta práctica será limitado a los procesos contables y administrativos esenciales, considerando que se realizará por única ocasión.

5.4.3 Aplicar el método de evaluación a los aspectos a evaluar.

La aplicación de los cuestionarios se realizara al personal que desempeña sus funciones dentro de la empresa “ Ferre Materiales Robles”, considerando desde el nivel gerencial hasta el nivel operativo. Dicha aplicación se realizara a cada persona de acuerdo a los actividades donde se involucre en cada proceso.



El esquema de cuestionario a utilizar se basara en las siguientes cédulas y abarcara los procesos contables y administrativos principales.

Nombre de la empresa	Ferre Materiales Robles
Fecha de aplicación	11-nov-2005
Aplicado por	Y.F.C y G.I.G.
Supervisado por	F.A.G.P.

Proceso	Cumple		Observaciones
	Si	No	
Generales	X		
Recursos Humanos	X		
Disposiciones Legales	X		
Procesamiento Electrónico De la información	X		
Asuntos Legales	X		
Caja y Bancos	X		
Ventas	X		
Compras	X		
Cuanta por pagar	X		
Almacén	X		
Activo fijo	X		
Pasivos	X		
Impuestos	X		
Capital		X	

CONTESTADO POR:

LIC. MARISOL ROBLES BARRERA
GERENTE GENERAL

Nombre de la empresa	Ferre Materiales Robles
Fecha de aplicación	11-nov-2005
Aplicado por	Y.F.C y G.I.G.
Supervisado por	F.A.G.P.

Proceso	Cumple		Observaciones
	Si	No	
A) Organización			
1.- ¿Existe un organigrama de la organización?	X		
2.- Se definen correctamente las líneas de:			
a) Autoridad		X	
b) Responsabilidad	X		
c) Dependencia	X		
2.- ¿Existe un manual de organización?	X		
4.- ¿La división de funciones y responsabilidades es acorde con el tipo de organización?	X		
B) Normas y procedimientos			
1.- ¿Existen manuales, normas o instrucciones escritas?	X		
2.- ¿Existen Diagramas de Flujo?		X	
3.- Existen escalas de autorizaciones:			N/A
a) Autorización de la operación			N/A
b) Ejecución de la operación			N/A
c) Control de la operación			N/A
d) Custodia del patrimonio			N/A
4.- ¿Se cuenta con un manual de procedimientos contables?	X		
5.- ¿Existe un registro de firmas, que contengan las firmas de los individuos que pueden autorizar o aprobar documentos?	X		
6.- ¿Los empleados que llevan funciones contables y de finanzas son obligados a tomar vacaciones anuales?	X		
7.- Si la respuesta fue si ¿sus tareas son efectuadas por otras personas?		X	
8.- Se encuentran las funciones de contabilidad debidamente definidas y segregadas?	X		
C) Personal			
1.- ¿Es aceptable el nivel de eficiencia del Personal?	X		
2.- ¿Están delimitadas las políticas de personales en cuanto a:			
a) Selección	X		
b) Capacitación		X	
c) Disciplina	X		
d) Evaluación de Desempeño		X	
e) Ascensos	X		
f) Remuneración	X		
3.- ¿Hay adecuada rotación del personal?		X	LA EMPRESA ES MUY PEQUEÑA Y NO HAY PUESTOS SUFICIENTES
4.- ¿Los empleados en cargos fundamentales están desvinculados en cuanto a su parentesco?		X	
D) Función del contador			
1.- ¿Ante que funcionario es responsable o depende?			GERENCIA GENERAL



2.- Sus funciones son independientes de:	X		
a) La autorización de operaciones	X		
b) La ejecución de operaciones	X		
c) La custodia de valores	X		
E) Contabilidad e información general			
1.- ¿Están todos los empleados y los registros contables bajo la correcta supervisión del personal superior?	X		
2.- ¿Se utiliza un catalogo de cuentas?	X		
3.- ¿Esta por escrito?	X		
4.- ¿Es acorde con el tipo de empresa?	X		
5.- ¿Se utiliza frecuentemente un manual de procedimientos contables?	X		
6.- ¿Esta actualizado?			SE DESCONOCE
7.- ¿Es claro para el uso de cuentas y contabilizar operaciones?			SE DESCONOCE
8.- Los asientos de diario estan:			
a) Debidamente explicados y respaldados	X		
b) Aprobados	X		
c) Previamente autorizados antes de incorporarse a la contabilidad	X		
9.- ¿Se prepara y entregan a la dirección estados contables manuales, con análisis y comentarios?	X		
10.- ¿Existe control de costos y gastos por medio de presupuestos?		X	
11.- La información proporcionada a la dirección es:			
a) Objetiva	X		
b) Relevante	X		
c) Oportuna		X	
d) Precisa	X		
e) Fácil de comprender	X		
f) Comparativa con datos anteriores	X		
g) Confiable	X		
h) Útil para la toma de decisiones correctas	X		
i) Permite compara lo presupuestado contra lo real		X	NO HAY PRESUPUESTOS
12.- ¿Son adecuados los medios tecnológicos con los cuales se procesa la información?	X		
a) Son de tipo manual		X	
b) Procesamiento electrónico de datos	X		
F) Auditoria Interna y Operativa			
1.- ¿Tiene la organización un departamento de auditoria interna o realizada por tercero?		X	NO SE APLICA NINGUN TIPO DE ADITORIA
2.- ¿La dotación de su personal es acorde con la empresa?	X		
3.- ¿Mantienen los auditores un criterio de independencia?			N/A
4.- ¿Están debidamente capacitados y entrenados los miembros del equipo de auditores?			N/A
5.- ¿Existe un plan de auditorias?			N/A
6.- Los informes contienen:			
a) Conclusiones de las revisiones			N/A
b) Recomendaciones			N/A
c) Opiniones objetivas			N/A



6.- ¿Se aplican medidas correctivas o de mejoras de acuerdo a las propuestas?			N/A
7.- ¿Los informes son entregados al mas alto nivel directivo?			N/A
G) Seguros			
1.- ¿Se tiene definida una política general con respecto a la cobertura de los seguros?	X		
2.- ¿La política es adecuada?	X		
3.- ¿Se revisa periódicamente la cobertura de los seguros por un empleado responsable?	X		
4.- ¿Se lleva un registro de vencimiento de las pólizas?	X		
5.- ¿Es adecuado el monto de los seguros?	X		
6.- ¿Las pólizas están pagadas en término?	X		
H) Sucursales			
1.- ¿Se ejerce un control contable efectivo sobre las sucursales?	X		
2.- ¿Se efectúan auditorías internas u operativas?	X		NO ES UNA AUDITORIA FORMAL, LA REALIZA EL RESPONSABLE DE LA MATRIZ
3.- ¿Qué información suministran a la matriz?			FACTURAS, REPORTE DE GASTOS Y REMISIONES DE ALMACEN
4.- ¿ Hay arqueos o inventarios expresivos?	X		
D) Legales			
1.- ¿Existe un departamento legal?		X	SE TIENE CONTRATO CON DESPACHO EXTERNO
2.- ¿De quien depende?			GERENCIA GENERAL
3.- ¿Son correctas o adecuadas las medidas precautorias que adopta la organización, para asegurarse del cumplimiento de las obligaciones y decretos que se dicten y que pudieran afectarla?	X		
4.- ¿Son seguidos por los abogados los litigios de la empresa?	X		
5.- ¿Son controlados los usos de marcas o patentes?		X	NO SE TIENE MARCA REGISTRADA YA QUE UNICAMENTE COMERCIALIZA LOS MATERIALES
6.- ¿Hay asesores externos?	X		
J) Impuestos			
1.- ¿Existe un departamento de impuestos?		X	LO LLEVA EL DESPACHO CONTABLE
2.- ¿Se tiene un calendario de vencimiento de impuestos?		X	
3.- ¿Los impuestos están al día?		X	
4.- ¿Hay asesores externos?	X		
K) Archivo			
1.- ¿Son adecuados los archivos de la organización?	X		
2.- ¿Están debidamente protegidos?		X	
3.- ¿Hay archivos repetitivos?	X		
4.- El archivo permanente contiene información actualizada sobre:			
a) El acta constitutiva	X		
b) Los poderes designados	X		
c) La nomina del personal	X		
d) Información adicional de la empresa	X		
e) Ubicación de las plantas, almacenes, sucursales, etc.	X		

CONTESTADO POR: LIC. MARISOL ROBLES BARRERA
GERENTE GENERAL



Nombre de la empresa	Ferre Materiales Robles
Fecha de aplicación	11-nov-2005
Aplicado por	Y.F.C y G.I.G.
Supervisado por	F.A.G.P.

Proceso	Cumple		Observaciones
	Si	No	
RECURSOS HUMANOS			
A) Administración del personal			
1.- ¿Existen normas y procedimientos sobre la función del personal?	X		
a) Son claros y precisos	X		
b) Son adecuados	X		
c) Esta por escrito	X		
2.- ¿De quien depende el área de recursos humanos?			GERENCIA DE COMPRAS Y GERENCIA DE VENTAS
3.- ¿Son independientes las funciones de recursos humanos?			
a) Del control de prestación de servicios	X		
b) Liquidación y remuneraciones	X		
c) La conciliación de cuentas de nómina bancarias de personal		X	
4.- Se llevan archivos de:			
a) Contrato colectivo de trabajo		X	NO EXISTEN CONTRATOS COLECTIVOS
b) Contratos individuales de trabajo	X		
c) Disposiciones generales propias de la empresa	X		
5.- Existen expedientes de:			
a) Directores		X	
b) Ejecutivos		X	
c) Gerentes		X	
d) Empleados	X		
6.- Se mantienen constancias individuales autorizadas de:			
a) Ingresos	X		
b) Entrenamiento		X	
c) Examen médico	X		
d) Enfermedades		X	
e) Examen psicométrico		X	
f) Capacitaciones		X	
g) Evolución de personal		X	
h) Rotación de personal		X	
i) Dedución de impuestos	X		
j) Jubilaciones		X	
k) Egresos	X		
l) Renuncias	X		
m) Despidos	X		
7.- ¿Son los procedimientos vigentes lo suficientemente ágiles como para permitir que todas las autorizaciones, en especial la de despidos y renuncias, sean remitidas al área de sueldos y salarios?	X		

8.-¿Los expedientes de administración de personal, contienen las firmas de los empleados?	X		
a) Se mantienen en archivos	X		
b) Están bajo seguridad privada	X		
c) ¿Quién es el responsable de dichos archivos?			LA ADMINISTRACION
9.-¿Contienen los archivos la siguiente información?			
a) Antecedentes del personal en relación con la empresa	X		
b) Copia firmada de los recibos de sueldos y salarios	X		
c) Liquidaciones mensuales o quincenales	X		
d) Autorizaciones de horas extras		X	NO HAY HORAS EXTRA
e) Elementos de control de funciones		X	
f) Comprobantes de retenciones	X		
B) Control de funciones			
1.-¿Existen normas y procedimientos sobre los controles a realizarse?		X	
a) Son claras y precisas		X	
b) Están por escrito		X	
c) Son adecuadas		X	
2.-¿Quién es el responsable del control de funciones?			GERENCIA GENERAL
3.-¿Qué formularios se usan para dejar constancia de los controles?		X	NINGUNO
4.-¿Son los comprobantes de tiempo, preparados por personal independiente de los que liquidan sueldos y salarios?	X		
5.-¿Son las horas extras autorizadas por personal responsable?		X	NO HAY HORAS EXTRA
a) ¿El personal responsable no tiene ninguna relación con la elaboración y pago de la nómina?			N/A
6.-¿En el caso de personal contratado temporalmente su ingreso a la empresa es debidamente justificada y autorizada?		X	NO HAY CONTRATACIONES TEMPORALES
7.-En los casos de liquidaciones masivas se cuenta con información ágil, confiable y eficiente, al respecto de:			NO HAY LIQUIDACIONES MASIVAS
a) Comisión sobre ventas			N/A
b) Comisión sobre cobranzas			N/A
c) Premios de productividad			N/A
C) Liquidación de sueldos y salarios			
1.-¿Existen normas y procedimientos para la liquidación de sueldos y salarios?		X	
a) Son claras y precisas		X	
b) Son adecuadas		X	
c) Están por escrito		X	
2.-¿Las personas a cargo de la liquidación son completamente independientes de las encargadas de la contratación y despido del personal?	X		
3.-¿Las personas a cargo de la liquidación tienen rotación de puesto?		X	
4.- ¿Quién prepara?			
a) Los sueldos			ADMINISTRACION
b) Los salarios			ADMINISTRACION
c) Los sueldos por destajo			NO HAY DESTAJO

d) Las retenciones y aportaciones			ADMINISTRACION
e) El aguinaldo			ADMINISTRACION
f) Las remuneraciones especiales			GERENCIA GENERAL
g) Las liquidaciones finales			GERENCIA GENERAL
5.-¿Son controlados los cálculos por una persona ajena a la elaboración?	X		
a) Por recibos	X		
b) Por plantillas		X	
c) Por sistemas		X	
6.-¿Las liquidaciones son aprobadas por personal que no tiene ingerencia en su preparación o pago?	X		
7.-¿Cuando es posible se concilian los totales del mes o quincena con las del periodo anterior para demostrar sus cambios ocurridos?	X		
8.-¿Las tarjetas de empleados son revisadas en cuanto a hora, jornadas y deducciones?		X	
9.-¿Se liquidan los sueldos confidenciales por separado?	X		
D) Pago de salarios			
1.- El pago lo efectúa personal:			
a) Que no tiene ingerencia en la elaboración de la nómina		X	
b) Que no es responsable por la contratación o despido de personal	X		
c) Que no aprueban las constancias de tiempo trabajado	X		
2.- ¿El pago se realiza?			
a) En efectivo		X	
b) En cheque		X	
c) En depósito a cuenta bancaria	X		
3.- Si el pago se realiza en efectivo ¿coincide el monto neto a pagar con el total del retiro?			N/A
4.-Cuándo el pago es en efectivo. ¿Existe un adecuado control en ella de los sobres de salarios?			N/A
5.-Si el pago se realiza con cheque o depósito en cuenta, ¿Se concilia la cuenta bancaria por el personal que no está adicionado con la elaboración de los sueldos y salarios o el pago de cheques?		X	
6.-¿El pago se efectúa directamente al empleado beneficiario?	X		
7.-¿Se exige la identificación del beneficiario?		X	
8.-¿Se obtiene constancia firmada del pago?	X		
9.-¿Son comprobadas las firmas con los legajos personales por responsable ajeno a la liquidación?	X		
10.-¿Los sueldos y salarios no reclamados son devueltos al personal responsable?		X	NUNCA HAY SUELDOS O SALARIOS NO RECLAMADOS
a) A quien se le entregan			N/A
11.- ¿El pago posterior de los salarios no reclamados se realiza mediante?			N/A
a) La presentación de pruebas eficientes de que el personal beneficiario forma parte de la dotación			N/A
b) La aprobación de un funcionario responsable			N/A
12.-¿Los sueldos y salarios no reclamados son retenidos en caja o depositados?			N/A

13.- ¿Se rota el personal encargado del pago?		X	
E) Contabilidad			
1.- ¿Existen normas y procedimientos relacionados con la contabilidad de los sueldos, salarios, retenciones e impuestos?	X		
a) Son claros y precisos	X		
b) Son adecuados	X		
c) Están por escrito	X		
2.-¿Es controlada la retención por una persona responsable ajena a su preparación?		X	
3.- ¿Es correcto el cargo a resultados?	X		
4.-¿Es correcto el cargo a los centros de costos?		X	NO HAY CENTROS DE COSTOS
5.-¿Se llevan los registros requeridos por las legislaciones?	X		
6.- ¿Está actualizados?	X		
7.-¿Se llevan registros adecuados sobre los pasivos provenientes de la relación laboral?	X		
8.-¿Se contabilizan por separado los pagos de las deudas laborales?	X		
9.-¿Son las provisiones llevadas en forma correcta?		X	
F) Legales			
1.-¿Posee la empresa un sistema de información adecuado que contemple las modificaciones laborales vigentes?	X		
2.-¿Se abonan los plazos legales el concepto de aguinaldo?	X		
3.-¿Se realizan el pago de las vacaciones anuales de acuerdo con la ley?	X		
4.-¿Se realizan todas las retenciones y aportaciones exigidas?	X		
5.-¿Se presentan a los organismos reguladores la información solicitada en relación a retenciones y aportaciones?	X		
6.-Los recibos de nóminas			
a) Están de acuerdo a las disposiciones legales	X		
b) Se realizan por duplicado	X		
c) Se conservan hasta su prescripción	X		
7.-¿Son los siguientes pagos hechos en recibos separados?			
a) Vacaciones	X		
b) Licencias o permisos pagados		X	NO HAY LICENCIA NI PERMISOS
c) Indemnizaciones	X		
8.- En caso de despido:			
a) ¿Se da aviso previo al personal?		X	
b) La indemnización es calculada de acuerdo a lo que marca la ley	X		

CONTESTADO POR: LIC. MARISOL ROBLES BARRERA
GERENTE GENERAL

Nombre de la empresa	Ferre Materiales Robles
Fecha de aplicación	11-nov-2005
Aplicado por	Y.F.C y G.I.G.
Supervisado por	F.A.G.P.

Proceso	Cumple		Observaciones
	Si	No	
DISPOSICIONES LEGALES			
A) Libros			
1.- ¿Lleva la empresa los siguientes libros?			
a) Diarios	X		
b) Subdiarios	X		
c) Inventarios	X		
d) Balance General	X		
e) Estado de Resultados	X		
f) Estado de Cambios en la Situación Financiera	X		
g) Estado de movimientos de Capital Contable	X		
h) Registro de accionistas		X	
j) Libro de actas de asamblea de accionistas		X	
2.-¿Se encuentran guardadas en un lugar con la seguridad adecuada?	X		
a) Indique donde			EN CAJA FUERTE
b) Quien es el encargado de su custodia			GERENTE GENERAL
B) Dirección			
1.-¿Indique cual es el número de directores establecido?			N/A, NO EXISTEN DIRECTORES, LA MAXIMA AUTORIDAD ES EL GERENTE GENERAL
2.-¿Cuál es la cantidad actual de directores?			N/A
3.-¿El resumen de las actas de reuniones de dirección, indica todo aquello que tenga relación con los socios de la empresa?	X		NO SON ACTOS DE REUNIONES DE DIRECCION DEBIDO A QUE NO EXISTE LA FIGURA COMO TAL
4.-¿Se llevan acabo las resoluciones emanadas de las reuniones de la dirección?	X		
5.-¿Deben los directores depositar acciones en garantía en su mandato?			N/A, NO EXISTEN DIRECTORES
6.- Si los directores son funcionarios a sueldo de la empresa:			N/A, NO EXISTEN DIRECTORES
a) ¿Autorizan los estatutos nombrarlos parte de la dirección?			N/A, NO EXISTEN DIRECTORES
b) ¿Contiene los estatutos alguna cláusula que se relacione con la participación de los directores en las actividades de la empresa?			N/A, NO EXISTEN DIRECTORES

CONTESTADO POR: LIC. MARISOL ROBLES BARRERA
GERENTE GENERAL

Nombre de la empresa	Ferre Materiales Robles
Fecha de aplicación	11-nov-2005
Aplicado por	Y.F.C y G.I.G.
Supervisado por	F.A.G.P.

Proceso	Cumple		Observaciones
	Si	No	
PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE LA INFORMACIÓN			
A) Estructura organizacional			
1.-¿Existe un plan estratégico de negocios que comprenda el análisis de sistemas y las necesidades de las distintas áreas administrativas?			N/A, NO HAY AREA DE SISTEMAS, QUIEN SE ENCARGA DE LAS FUNCIONES DE SISTEMAS Y COMPUTO ES EL GERENTE DE VENTAS
2.-¿Existe un plan de capacitación?			N/A
3.-¿Hay un control de presupuesto del área?			N/A
4.-¿Es independiente el área de sistemas de todas las unidades -- a las cuales presta el servicio de procesamiento?			N/A
5.-¿Les está prohibido a los integrantes del área tener autoridad, responsabilidad, u obligaciones relativas a cualquier otro sector?			N/A
6.-¿Existe un área de auditoria interna de sistemas?			N/A
7.- Se encuentran respaldadas las funciones de:			N/A
a) Análisis y programación.			N/A
b) Operaciones			N/A
c) Control de entrada y salida de información			N/A
d) Existen escalas de autorizaciones			N/A
8.-¿Utiliza la empresa los servicios de un servicio de computo interno?	X		ES UNA EMPRESA EXTERNA QUE PROVEE EL SOFTWARE Y HARDWARE
9.-¿Se toman las precauciones y controles que permitan asegurar la integridad contenida en los medios magnéticos?	X		
10.-¿El equipo de cómputo de la empresa, presta servicios a terceros?		X	
11.-¿Se cuenta con las licencias adecuadas del software que se tienen?	X		
B) Personal			
1.-¿Existe un organigrama en el área?			N/A
2.-¿Se elaboran reportes de tareas autorizadas?			N/A
3.-¿Se realiza rotación de personal dentro del sector?			N/A
4.-¿Se hacen evaluaciones de las situaciones?			N/A
C) Equipo de procesamiento			
1.-¿Son los equipos de computo adecuados al tipo de empresa?	X		
2.-¿El equipo forma parte de una red interna?	X		
3.- Elaboran un inventario de software y hardware	X		
4.-¿Qué clase de comunicación tienen con el exterior?			
D) Modem			
1.- Microondas			



2.- Satelital			
3.- Internet	X		
4.- ¿Existe un plan de sistemas?		X	
a) Esta por escrito		X	
b) Es claro y preciso		X	
c) Está autorizado por la gerencia		X	
d) Existen planes de mantenimiento y reparación	X		
E) Seguridad física			
1.-¿Las condiciones ambientales de funcionamiento del equipo son adecuadas?	X		
2.-¿Es adecuada la seguridad física, teniendo en cuenta la naturaleza del negocio de la empresa?	X		
3.- ¿Existen los siguientes elementos de seguridad?	X		
a) Alarmas			
b) Extinguidotes	X		
c) Detectores de humo		X	
e) Plan de emergencia y evaluación	X		
4.-¿Se restringe adecuadamente el acceso físico al centro de cómputo o al recinto en donde se encuentran los equipos?	X		
5.-¿Se encuentra adecuadamente restringido el acceso físico al lugar donde se encuentra el respaldo de la información?	X		
F) Planeamiento			
1.-¿Existe un plan de trabajo sobre futuras aplicaciones informáticas?		X	
a) Está por escrito		X	
b) Quien lo revisa		X	
c) Quien lo aprueba		X	
d) Se realiza un seguimiento del mismo		X	
2.-¿Se revisan?		X	
a) Los planes de tiempos previstos		X	
b) Informe sobre los avances de las aplicaciones		X	
c) Se ha establecido un orden de prioridades para el ingreso de proceso al equipo	X		
d) ¿Se realizan estudios de utilización del equipo tomando en cuenta factibilidad, conveniencia y costos?	X		
G) Análisis y programación, implementación y mantenimientos			
1.-¿En la definición de los sistemas intervienen todos los responsables interesados?	X		
2.-¿Se documenta o se requiere formalmente el periodo de desarrollo de un programa o sistema?	X		
3.-¿Se realizan pruebas antes de poner en práctica un programa?	X		
4.-¿Se involucra formalmente el usuario en la aprobación del cambio o nueva implementación?	X		
5.-¿Contienen las instrucciones de operación lo siguiente?			
a) Instrucciones para la preparación	X		
b) Descripción de los datos de entrada	X		
c) Descripción de los datos de salida	X		
d) Mensajes de operación	X		

6.- Son los mantenimientos:			
a) Previamente realizados	X		
b) Probados	X		
c) Autorizados	X		
H) Operaciones			
1.- ¿Existen normas para la función de operación?			
a) Son adecuadas		X	
b) Están por escrito		X	
c) Son claras y precisas		X	
2.- Existe una adecuada planificación de:			
a) Asignación de funciones	X		
b) Horarios de procesos		X	
3.-¿Hay controles que permitan evitar que los operadores tengan acceso a los programas y documentación básica de las aplicaciones?	X		
4.- El acceso al área de operación, ¿Esta permitido solamente a operadores?	X		
5.- ¿Se restringe a los operadores realizar tareas de operación?	X		
I) Seguridad Lógica			
1.-¿Existe una estructura formal para asignar propiedad sobre datos?	X		
2.- ¿Hay una adecuada separación de ambientes de desarrollo, prueba y producción?			N/A
3.-¿Existe la función correspondiente a oficial de seguridad?		X	
4.-¿Existe el compromiso formal de acuerdo de confidencialidad?	X		
5.- ¿Se utilizan programas de control de acceso?	X		
6.-¿Se utilizan identificadores de usuario y password?	X		
7.-¿Se deben modificar los passwords periódicamente?	X		
8.-¿Se invalidan los usuarios después de un número determinado de intentos erróneos?	X		
9.-¿La cantidad mínima de dígitos en las contraseñas es de 8?	X		
J) Seguros			
1.- Existe una adecuada cobertura de seguros en los siguientes aspectos:			
a) Daño del equipo de computo	X		
b) Destrucción de los programas		X	
c) Pérdida de información		X	
d) Interrupción de las operaciones		X	

CONTESTADO POR: LIC. MARISOL ROBLES BARRERA
GERENTE GENERAL

Nombre de la empresa	Ferre Materiales Robles
Fecha de aplicación	11-nov-2005
Aplicado por	Y.F.C y G.I.G.
Supervisado por	F.A.G.P.

Proceso	Cumple		Observaciones
	Si	No	
ASUNTOS LEGALES			
A) Organización			
1.-¿Existe un departamento legal o jurídico?			ES UN DESPACHO LEGAL EXTERNO
2.-¿Hay normas y procedimientos internos?		X	
a) Son adecuadas		X	
b) Son claras y precisas		X	
c) Están por escrito		X	
3.-¿Hay asesores externos?	X		
a) ¿Quiénes son?			DESPACHO EXTERNO
4.-¿Los abogados externos emiten información periódica?	X		
a) Con que frecuencia			MENSUALMENTE
b) Indican el estado de los procesos judiciales	X		
B) Oficinas Judiciales			
1.-¿Los oficios recibidos son registrados cronológicamente?	X		
2.-¿los oficios son recibidos por personal autorizado?	X		
3.-¿Cuándo se reciben oficios en departamento legal?	X		
C) Contratos y poderes			
1.-¿El análisis de la documentación legal presentada es revisada por un funcionario responsable del sector?		X	ES REVISADO POR EL DESPACHO EXTERNO
2.-¿Hay archivos adecuados de documentos legales?	X		
3.-¿Hay un correcto agendamiento de los vencimientos de los contratos, poderes y estatutos?	X		
4.-¿Hay adecuado ordenamiento de los poderes otorgados?	X		
5.- En cuanto a los títulos de propiedad:			
a) ¿Hay archivos adecuados?	X		
b) ¿Quién es el responsable?			EL GERENTE GENERAL
D) Registros de Firmas			
1.- Con respecto al registro de firmas como realizan:			
a) Altas			ANTE NOTARIO PUBLICO
b) Actualizaciones			N/A, NO SE HAN REALIZADO ACTUALIZACIONES EN LAS FIRMAS
c) Renovaciones			N/A, NO SE HAN APLICADO RENOVACIONES EN LAS FIRMAS
d) Anulaciones			N/A, NO SE REALIZAN ANULACIONES EN LAS FIRMAS
2.- ¿Los formularios relacionados con el uso de firmas y facultades son debidamente autorizados?	X		
E) Deudores en gestión			
1.-¿Con respecto a las cuentas enviadas para su gestión judicial, Se han iniciado las acciones legales?	X		
2.-¿Hay un correcto seguimiento de los juicios en curso?	X		



3.- ¿Se encuentran debidamente registrados los gastos incurridos en la tramitación judicial?	X		
--	---	--	--

CONTESTADO POR: LIC. MARISOL ROBLES BARRERA
GERENTE GENERAL

Nombre de la empresa	Ferre Materiales Robles
Fecha de aplicación	11-nov-2005
Aplicado por	Y.F.C y G.I.G.
Supervisado por	F.A.G.P.

Proceso	Cumple		Observaciones
	Si	No	
CAJA Y BANCOS			
A) General			
1.-¿Se encuentra el departamento de caja separado de otros?		X	
2.-¿Las funciones dentro del departamento de caja están segmentadas?		X	
3.-¿Están claramente definidas las líneas de autorización y responsabilidad?	X		
4.-¿Existen manuales de funciones y procedimientos escritos?	X		
5.-¿Hay normas o instrucciones por escrito?	X		
6.-¿Están las cuentas bancarias autorizadas por la dirección?	X		
7.-¿Cuántas cuentas están abiertas y cual es el propósito de cada una?			1 EN LA CUAL SE REALIZAN TODOS LOS INGRESOS Y GASTOS DE LA MISMA
8.-¿La persona con firma en la cuenta bancaria, está autorizada por la dirección?	X		
9.-¿Se informa al banco cuando una persona autorizada deja de serlo?	X		
10.-¿Están registradas las cuentas bancarias en los libros contables?		X	
11.-¿Las funciones del cajero están limitadas a las especificaciones de la caja?		X	
12.-¿Está prohibido el acceso a las cuentas de deudores diversos o clientes, por parte del cajero?		X	
13.-¿La responsabilidad por la custodia de títulos negociables, documentos por cobrar y otros valores, recae sobre un empleado ajeno al sector de caja y bancos?		X	
14.-¿Realiza el personal del departamento de caja y banco alguno de las siguientes funciones?			
a) Elaboración de facturas o notas	X		
b) Llevar el registro de cuentas por cobrar, realizar el balance de los saldos participar en el envío de saldos de cuantías	X		
c) Autorizar créditos, aprobar descuentos, devoluciones o bonificaciones	X		
d) Gestionar la cobranza y dar los saldos incobrables	X		
e) Obtener estados de cuenta bancarios, cheques pagados o conciliar las cuentas de bancos	X		
f) Tener custodia de valores o documentos	X		
g) Preparar la nómina	X		
h) Preparar, firmar y enviar cheques	X		UNICAMENTE SE PREPARAN Y ENVIAN
15.-¿Se realiza diariamente un arqueo de los fondos?	X		
16.-¿El arqueo lo realiza un empleado ajeno al departamento de caja y bancos?		X	



17.- ¿Es política de la empresa no aceptar cheques posfechados?		X	
B) Operación de fondos			
1.-¿Hay políticas con respecto a:			
a) Descuentos otorgados	X		
b) Máximos y mínimos de efectivo	X		
c) Saldo en cuenta corriente del banco	X		
d) Solicitud de créditos		X	
2.-¿Son adecuadas las políticas?	X		
3.-¿Hay normas para el cumplimiento de las políticas?		X	
4.-¿Las políticas están expresando por escrito?	X		
5.-¿Se tienen información sobre la situación financiera del ámbito donde actúa la empresa?	X		
a) Que fuente es			
b) Con que periodicidad se consulta			TRES VECES AL MES
6.-¿Hay limite monetario en la autorización del movimiento de fondos?		X	
7.-¿Existen un presupuesto de caja?	X		
a) Con que frecuencia se realiza			DOS VECES AL AÑO
b) Que periodo abarca			SEMESTRUAL
d) Se comprueban cifras reales con las presupuestadas		X	
8.-¿Hay personal encargo de la custodia de:		X	
a) Recaudaciones a depositar	X		
b) Caja chica	X		
c) Otros valores	X		
C) Cobranza			
1.-¿Hay normas o instrucciones sobre el procedimiento de cobranza?	X		
2.-¿La correspondencia es abierta por personal no relacionado con el manejo de fondos y cuentas por cobrar?			N/A, YA QUE NO SE RECIBEN PAGOS POR CORRESPONDENCIA
3.-¿Se lleva registro de los cheques recibidos por correspondencia?			N/A
4.-¿Se compara el registro de cheques recibidos por correspondencia?			N/A
5.-¿Cuáles son las principales fuentes de recepción de efectivo?			VENTA DIARIA DEL ALMACEN
6.-¿Los ingresos de caja son superiores a los recibidos por cheques?	X		
7.-¿Cuáles son los registros de ingresos de caja se utilizan?			LIBRETA DE INGRESOS DE CAJA
8.-¿Tiene acceso a los ingresos de caja personal ajeno al departamento?		X	
9.-¿Son los cheques cruzados, inmediatamente después de recibirse?	X		
10.-¿Se les solicita a los cheques sean emitidos a la orden de la empresa?	X		
11.-¿Se deposita la cobranza diariamente?	X		
12.-¿Se mantiene un control sobre la cobranza y otros ingresos depositados?	X		
13.-¿Se reciben directamente del banco una copia de las fichas de depósito?	X		

14.-¿Se cerciora la gerencia de que la cobranza fue depositada en el banco?		X	PORQUE EL PERSONAL ES DE CONFIANZA
15.-¿Los cheques devueltos por el banco, son entregados a un empleado que no dependa del cajero?		X	SOLO PERSONAL CON FIRMA AUTORIZADA
16.-¿Está prohibido para el cajero, canjear cheques de empleados de la empresa?	X		
17.-¿Se pasan los cobros realizados a los registros de cuentas por cobrar?	X		
18.-¿Se preparan recibos prenumerados por toda cobranza?	X		
a) Se cuenta con original y copia	X		
19.- Los recibos contienen:			
a) Detalle del pago	X		
b) Descuentos otorgados	X		
c) Valores recibidos	X		
d) Son legibles las copias	X		
20.-¿Se tiene un control numérico en mostrador, el recibo es preparado y controlado por una persona ajena a la caja?		X	
21.-En el caso de cobranza de mostrador, el recibo es preparado y controlado por una persona ajena a la caja.		X	
22.- En el caso de que se utilicen cobradores:			
a) Hay controles de efectivo	X		
b) Se compara los valores recibidos	X		
23.- Se depositan y contabilizan rápidamente:			
a) Los depósitos de clientes	X		
b) Los pagos por adelantado	X		
c) La cobranza, el depósito y registro contable se hace en el mismo momento.	X		
24.-¿Se realizan revisiones sorpresa para comprobar que todo el efectivo recibido se registró y contabilizó correctamente?	X		
25.-¿Que personas están autorizadas para endosar cheques?			GERENTE GENERAL
D) Egresos de fondos (Pagos con cheque)			
1.-¿Existen normas para el pago con cheque?	X		
2.-¿Qué tipo de registros y formularios se realizan?	X		ACOMPAÑADO DE LA POLIZA CHEQUE Y COMPROBANTE DE GASTOS
3.-¿Son todos los pagos excepto gastos menores efectuados con cheque?	X		
4.-¿Para efectuar un egreso se requiere una orden de pago previamente autorizada?		X	LOS PAGOS SE REALIZAN POR PRIORIDADES NO POR ORDENES DE PAGO
a) Por quién			N/A
5.-¿Existen límites de monto para la autorización de pagos?		X	
6.-¿Se encuentran separadas las siguientes funciones?			
a) Autorización de pagos	X		
b) Preparación de la orden de pago	X		
c) Firma del cheque	X		



d) Pago al acreedor	X		
7.-¿Las chequeras que no están en uso, se encuentran controladas para evitar su mal uso?	X		
a) Donde se guardan			EN CAJA FURTE
b) Quién es el encargado de su custodia			EL GERENTE GENERAL
c) Está prohibida la firma de cheques en blanco		X	
8.-¿Se prepara con el cheque una copia o un registro de cheques?	X		
9.-¿Se requiere para la emisión de un cheque más de una firma?		X	
a) Cuantas			UNA FIRMA
b) Que combinaciones se deben hacer			N/A
10.-¿Hay una independencia entre el personal autorizado a firmar cheques, para que exista garantía y seguridad eficiente?		X	
11.-¿Revisan quienes firman los cheques, la orden de pago y los comprobantes que lo respaldan?		X	
12.-¿Se anotan los datos del pago en los comprobantes, para evitar duplicidad de pagos?	X		
13.-¿Está prohibida la emisión de cheques al portador?	X		
14.-¿Se cruzan los cheques emitidos?	X		
15.-¿Se emiten los cheques a la orden del beneficiario?	X		
16.- Los talones de las chequeras son:			
a) Marcados con las iniciales de los firmantes		X	
b) Agregados en los comprobantes de pago		X	
17.-¿Se conservan los cheques anulados?	X		
18.-¿Son los cheques una vez firmante?			
a) Entregados al beneficiarios por una persona ajena a la caja		X	
b) Entregados al departamento correspondiente por el ultimo firmante		X	
E) Salidas de dinero			
1.- ¿Se realizan los pagos de gastos menores por medio de fondos fijos?	X		
2.- ¿Existen normas o procedimientos al afecto?	X		
3.- Indique la cantidad de fondo fijo que hay distribuidos en la empresa			CINCO MIL PESOS 00/100 M.N.
4.- ¿Los montos de los fondos son adecuados?	X		
a) ¿Se ajustan o se revisan periódicamente?	X		
5.- ¿Están el fondo fijo bajo la responsabilidad del cajero?	X		
6.- ¿Se ha establecido una suma máxima o límite a pagar en efectivo?	X		
7.- ¿Es una sola persona responsable de la caja chica?	X		
8.- ¿Se mezclan los ingresos en caja con l fondo fijo?		X	
10.- ¿Los comprobantes de gastos están autorizados?	X		
11.- ¿Al realizar el reembolso se deja constancia del pago en los comprobantes para evitar duplicidad de pagos?	X		



12.- ¿Se usan vales, para retirar fondos para efectuar gastos?	X		
13.- ¿Se expiden los cheques de reembolso a la orden de los custodios de los fondos?	X		
14.- ¿Se les presentan a los firmantes de los cheques de reembolso, los comprobantes que justifican los pagos?	X		
15.- ¿Se cambian cheques por dinero en efectivo del fondo?		X	
16.- ¿Se comprueban los fondos mediante arqueos sorpresa?	X		
F) Movimientos bancarios			
1.- ¿Son las cuentas bancarias conciliadas regularmente?	X		
2.- ¿Se utiliza un formulario especial para efectuar las conciliaciones?	X		
3.- ¿Las conciliaciones son preparadas y supervisadas por empleados que no intervengan con cheques emitidos, ni que manejan dinero?		X	
4.- ¿La persona que efectúa las conciliaciones obtiene directamente del banco los estados de cuenta?	X		
5.- El procedimiento de conciliación incluye:			
a) Comparación de los movimientos de un periodo entre los estados de cuenta y los registros contables	X		
b) La comparación de saldos del bancos con los saldos del mayor	X		
c) La comparación de cheques con el libro de egresos, en cuanto a número, fecha, beneficiario e importe	X		
d) La revisión de los cheques anulados	X		
e) Llevar cuenta del número de serie de los cheques	X		
f) La comparación de fechas e importes de los depósitos, según ingresos de caja con los estados de cuenta del banco	X		
6.-¿Se emplean cuentas de movimientos para la transferencia entre bancos?	X		
7.-¿Las conciliaciones son revisadas por un supervisor responsable?	X		
8.-¿Se investigan los importes conciliatorios inusuales?	X		
G) Movimientos contables			
1.-¿Existen normas o procedimientos administrativos?	X		
2.-¿Existe el libro de caja?	X		
3.-¿Los registros contables están al día?	X		
4.-¿El departamento de contabilidad obtiene los siguientes comprobantes?			
a) Facturas de contado	X		
b) Recibos	X		
c) Ordenes de pago	X		
d) Notas de crédito	X		



e) Estados de cuenta bancarios	X		
5.- ¿Se tiene control de los formularios recibidos?	X		

CONTESTADO POR: LIC. MARISOL ROBLES BARRERA
GERENTE GENERAL



Nombre de la empresa	Ferre Materiales Robles
Fecha de aplicación	12-nov-2005
Aplicado por	Y.F.C y G.I.G.
Supervisado por	F.A.G.P.

Proceso	Cumple		Observaciones
	Si	No	
VENTAS			
A) Organización			
1.-¿Existe un manual de funciones y procedimientos?	X		
a) Esta por escrito	X		
b) Es claro y preciso	X		
2.-¿Se encuentran definidas correctamente las líneas de autoridad y responsabilidad?	X		
3.-Estas definidas las funciones de:			
a) Gerencia de ventas	X		
b) Vendedores	X		
c) Servicio y atención a clientes	X		
b) Publicidad	X		
e) Nuevos Productos	X		
f) Existen escalas de autorizaciones	X		
4.- Se encuentran claramente separadas las funciones de:			
a) Ventas	X		
b) Expedición	X		
c) Créditos		X	LA PUEDE AUTORIZAR EL GERENTE GENERAL
d) Facturación	X		
e) Cobranzas	X		
f) Custodia de documentos	X		
g) Gestión de cobro		X	LA REALIZA EL RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN
5.-¿Existen políticas referentes a ventas?	X		
6.- Hay políticas referidas a:			
a) Condiciones Generales de ventas	X		
b) Otorgamiento de créditos	X		
c) Condiciones de cobranza	X		
e) Determinación de precios	X		
f) Clientes	X		
B) Ventas			
1.-¿El sistema de operación de ventas es adecuado?	X		
2.-¿Las operaciones de venta abarcan todo el país?		X	
3.-Los formularios de nota de pedido:			
a) Son prenumerados		X	
b) Se controla la relación	X		
c) El área de producción se entera de la cantidad de artículos solicitada		X	NO HAY AREA DE PRODUCCION
d) Son autorizados	X		
4.-¿Los pedidos de los clientes son revisados y aprobados por un empleado independiente de expedición, facturación o contaduría?	X		
5.-¿Se asegura que no se pierdan ventas?	X		
6.-¿Existen presupuestos de ventas?		X	



a) Se compara la realidad con el presupuesto		X	
7.-¿Hay una adecuada atención al clien	X		
8.-¿Hay quejas de los clientes?			N/A
a) Donde se registran			N/A
b) Quien los atiende			N/A
C) Créditos			
1.-¿Existen normas y procedimientos?	X		
a) Están por escrito		X	
b) Son adecuadas			N/A
2.-Con respecto a la concesión de créditos a clientes:	X		
a) ¿Se estudian los antecedentes de los clientes?	X		
b) ¿Qué aprobación se requiere?			GERENTE GENERAL
c) ¿Se encuentra definido el monto que se puede conceder como crédito a cada cliente?		X	
d) ¿Se ajusta ese monto?			N/A
e) ¿Se deja constancia escrita de la aprobación?	X		
f) Los montos de os créditos otorgados son revisados	X		
g) ¿Son aumentados los montos de los créditos automáticamente?		X	
3.-¿El área de créditos es independiente de			
a) Contaduría		X	
b) Ventas		X	
c) Caja		X	
D) Entrega de artículos			
1.-¿Existen normas y procedimientos?		X	
a) Están por escrito			N/A
b) Son adecuados			N/A
2.- Se encuentran claramente separadas las funciones de:			
a) Recepción		X	
b) Facturación	X		
c) Contaduría	X		
d) Créditos	X		
e) Cobranzas	X		
3.-¿Son todas las entregas realizadas con autorización de vetas y créditos?	X		
4.-¿Se efectúan las entregas sobre las bases de órdenes de expedición o remisión?	X		
a) Prenumeradas	X		
b) Quien las elabora			EL RESPONSABLE DEL ALMACEN
c) Quien las autoriza		X	NO SE AUTORIZA
5.-¿Es controlada la relación de los formularios?	X		
6.-¿Existe prueba del despacho de los artículos?	X		
7.-¿Existe prueba de la recepción de los artículos por el cliente?	X		
8.-¿Se obtiene a través de firma y sello?	X		
9.- ¿En que formulario?			REMISION Y ENTREGA DE FACTURA
10.-¿Los artículos viajan por cuanta y riesgo del cliente?		X	NO SIEMPRE
11.-¿En caso de que la entrega corra por cuanta de la empresa, hay una adecuada cobertura de seguros?	X		



12.-¿Hay programas de distribución, en función de?			
a) Numérica		X	
b) La importancia de los clientes		X	
c) La zona de distribución		X	
d) Costos		X	
E) Devoluciones			
1.-¿Hay normas y procedimientos establecidos?	X		
a) Están por escrito	X		
b) Son adecuados	X		
2.-¿Hay algún formulario utilizados para estos casos?		X	
a) Como se denomina			N/A
b) Quien lo elabora			N/A
c) A quien se entrega copia			N/A
3.-Con respecto a los artículos devueltos:			
4.-¿Se controla su calidad?	X		
5.-¿Se detalla el tipo de producto?	X		
6.-¿Se controla su cantidad?	X		
7.-¿Se determina el remitente?	X		
8.-¿La mercancía que regresa de una expedición y que por algún motivo no pudo ser entregada, tiene un tratamiento especial?	X		
9.-¿Cuál?			SE REGISTRA LA ENTRADA EN ALMACEN
10.-¿Se hace una recepción?	X		
11.-Se detalla el motivo?	X		
12.-¿Se realizan informes de las devoluciones?	X		
13.- El sector de ventas:			
a) Es informado de la devolución	X		
b) Investiga las razones	X		
c) Autoriza la devolución	X		
F) Facturación			
1.-¿Hay normas o procedimientos establecidos?		X	
a) Están por escrito		X	
b) Son adecuados		X	
2.-¿Las funciones del área son independientes de?			
a) Expedición	X		
b) Cobranzas	X		
c) Contaduría	X		
3.-¿Recibe el área de facturación copia de la nota de pedido completamente autorizada?	X		
4.-¿Recibe el área copia del remitente del cliente?	X		
5.-¿Se controla la relación numérica de las notas de pedido?		X	
6.-¿Son las remisiones y facturas elaboradas al mismo tiempo?		X	
7.-¿Se cerciora de que toda entrega de productos fue facturada?	X		
8.-¿La facturación a clientes se limita a los productos entregados?	X		
9.-¿Son las facturas?			
a) Pnumeradas	X		
b) Numeradas por sistema	X		
c) Aprobadas	X		



d) Revisadas	X		
10.-Se controlan las facturas en cuanto a:			
a) Clientes	X		
b) Precio	X		
11.-Condiciones y descripción de ventas?	X		
a) Relación numérica	X		
b) Fechas	X		
12.-¿Incluyen las facturas?			
a) El desglose de los impuestos correspondientes	X		
b) La cedula de Registro Federal de Contribuyentes	X		
c) Los datos generales de la empresa	X		
13.-¿Se entrega al departamento de contabilidad un resumen de la facturación?	X		
14.-¿Son controladas numéricamente las facturas emitidas?	X		
G) Ventas de contado			
1.-¿Hay normas o procedimientos establecidos?	X		
b) Están por escrito		X	
c) Son adecuados		X	
2.-¿Indique en cuantos lugares se realizan ventas a consumidores finales?			TODOS
3.-¿Se emiten facturas para todas las ventas de contado?	X		
4.-¿Se emiten tickets?		X	
5.-¿Llevan las notas de venta numeración preimpresa?		X	
6.-¿Se envía al departamento de contabilidad un resumen diario de las ventas?	X		
7.-¿Las mercancías que entran al local de ventas es debidamente controlada?	X		
8.-¿Hay un inventario debidamente controlado?	X		
9.-¿Cuándo se entregan los artículos al cliente se controla que la misma fue pagada?	X		
10.-¿Cuándo se entregan los artículos al cliente se controla que es la misma que fue facturada?	X		
a) Quien realiza el control			GERENCIA DE VENTAS
H) Notas de crédito			
1.-¿Existe un método, norma o procedimiento para la elaboración de las notas de crédito?		X	
a) Están por escrito			N/A
b) Son adecuados			N/A
c) Es clara y preciso			N/A
2.-¿El área de facturaciones la encargada de la elaboración de las notas de crédito?	X		
3.-¿Se recibe la información de forma directa?	X		
a) Recepción informa las devoluciones del cliente	X		
b) Ventas informa que la devolución fue autorizada	X		
c) ¿Se recibe información del área de calidad?		X	
4.-En relación con las notas de crédito:			
a) ¿Son aprobadas por un empleado independiente de las cobranzas?		X	
b) ¿Son los formularios numerados de manera preimpresa?	X		
c) ¿Son emitidos por sistema?		X	



D) Comisiones por ventas		
1.- ¿Hay una política de incentivos para vendedores?	X	NO HAY COMISIONES
a) Están por escrito		N/A
b) Es clara y precisa		N/A
c) Promueve el incremento de las ventas		N/A
2.- El programa de incentivos:		
a) ¿Cumple con suministrar buena información al área de nóminas?	X	
b) ¿Se cuenta con una adecuada estructura de control?	X	
3.- ¿El pago de las comisiones por ventas, son liquidadas por una persona ajena a quien las elaboro?		N/A
4.- ¿El pago de las comisiones por ventas es aprobada?		N/A
J) Clientes		
1.- ¿Los empleados que autorizan el otorgamiento de créditos, son independientes del área de ventas, cobranza, contaduría y tesorería?	X	
2.- ¿Es el importe del crédito acordado, es expresado por escrito en la cuenta del cliente?	X	
3.- ¿Las cuentas de clientes se limitan a incluir solamente ventas?	X	
4.- ¿El sistema de facturación hace automáticamente el registro en la cuenta corriente del cliente?	X	ES MANUAL
a) De no ser así, ¿Los empleados encargados de los registros de clientes, desempeñan esta función de manera exclusiva?	X	
5.- ¿El área de crédito es el encargado de aprobar los descuentos tomados indebidamente?	X	
6.- Son elaborados periódicamente análisis de:		
a) Antigüedad de deuda	X	
b) Cuentas vencidas	X	
c) Comparación con el monto asignado		X
d) Anticipo de clientes	X	
e) Saldos acreedores	X	
f) Facturas de contado	X	
7.- ¿Se controla la sumatoria de las cuentas analíticas con la cuenta de mayor?	X	
8.- ¿Se conocen las vías legales para recuperar montos por cuantías dudosas?	X	
9.- ¿Se envían a los clientes resumen de sus cuentas?	X	
a) Con que frecuencia		N/A
10.- ¿Los resúmenes de las cuentas son entregados por una persona ajena al área de clientes y cobranzas?		N/A
11.- ¿Las diferencias informadas por los clientes son investigadas y aclaradas?	X	
12.- ¿Se efectúa alguna confirmación de saldos de clientes?	X	
13.- ¿Existe autorización en forma expresa para la cancelación de cuantías incobrables?	X	
K) Documentos por cobrar		
1.- ¿Qué tipo documentos son?		



a) Pagares	X		
b) Letras de cambio			
c) Prendas			
2.- En cuanto a la aceptación de obligaciones:			
a) ¿Se realiza de acuerdo a las condiciones de venta?	X		
b) Es autorizado por escrito		X	
c) Quien lo autoriza			N/A
d) Que constancia queda de la autorización			N/A
3.-¿Las renovaciones de documentos requieren la aprobación del personal responsable?	X		
4.-¿Se utilizan formularios prenumerados de ingreso de documentos?		X	
5.-¿Quién es el encargado de custodiar los documentos?			EL DESPACHO EXTERNO
6.-¿Se mantiene un registro de las obligaciones por cobrar?			
a) Por deudor		X	
b) Por vencimiento		X	
8.-¿Hay un correcto control de fechas para que no se pase el vencimiento?		X	
9.-¿Efectúa el personal encargado de la custodia, arqueos de documentos?		X	
a) Con que frecuencia			N/A
10.-¿Son adecuadas las medidas de protección y seguridad contra robo e incendio?		X	
11.-¿Si las obligaciones son descontadas en bancos o entregadas en pago a terceros o como garantía, se registra este hecho contablemente?	X		
12.-¿Se usan formularios prenumerados de salida o egreso de documentos?		X	
13.-¿Son los documentos vencidos y pagados?			
a) Cancelados con algún sello	X		
b) Devueltos al firmante	X		
14.- Cuando se realizan pagos parciales:			
a) Son anotados al reverso del documentó	X		
b) Se adjunta un recibo provisional		X	
c) Hay algún sistema en específico		X	
11.-¿Los documentos vencidos se someten a la atención de un empleado responsable?	X		AL DESPACHO DE ABOGADOS EXTERNOS
a) Que acciones se toman			SE PROCEDE A REALIZAR EL CONBRO DE LOS DOCUMENTOS VENCIDOS POR LA VIA LEGAL
b) Existe un registro de documentos vencidos	X		
12.-¿Se cerciora la empresa de la existencia física de los bienes que quedan en prenda?			N/A

CONTESTADO POR: LIC. MARISOL ROBLES BARRERA
GERENTE GENERAL



Nombre de la empresa	Ferre Materiales Robles
Fecha de aplicación	12-nov-2005
Aplicado por	Y.F.C y G.I.G.
Supervisado por	F.A.G.P.

Proceso	Cumple		Observaciones
	Si	No	
COMPRAS			
A) Organización			
1.- ¿Dónde se efectúan las operaciones de compra y quien las hace?			EN LA MATRIZ Y LA REALIZA EL GERENTE DE COMPRAS
2.- ¿Depende la función de compras de personal con nivel jerárquico adecuado?	X		
a) ¿De quién?	X		
3.- Están las funciones de compras, debidamente separadas de las funciones de:			EL GERENTE DE COMPRAS
a) Recepción	X		
b) Expedición	X		
c) Caja	X		
d) Contaduría		X	
e) Almacenes		X	
4.- Existen escalas de autorizaciones	X		
a) Son claros	X		
b) Son adecuados	X		
d) Están por escrito	X		
B) Sistemas de compras			
1.- ¿Se utilizan técnicas que permitan determinar que las adquisiciones presentan la mejor relación costo-utilidad?	X		
2.- ¿Se realizan las compras únicamente sobre la base de solicitudes firmadas por personal autorizado?	X		
3.- Se necesita la solicitud de compra para:			
a) Materiales	X		
b) Productos semielaborados	X		
c) Materiales de reventa	X		
d) Materiales de construcción		X	
e) Bienes de uso	X		
f) Suministro de fábrica		X	
g) Papelería y útiles de escritorio	X		
h) Servicios	X		
4.- ¿Son las cantidades requeridas determinadas sobre la base de métodos cuantitativos adecuados?	X		
5.- ¿Son establecidos en forma adecuada los momentos en los que se realizarán los pedidos por métodos adecuados?	X		
6.- ¿Se mantiene información actualizada y estadística de precios que permitan detectar los momentos oportunos de compras?	X		
7.- ¿Se solicitan cotizaciones de precios a los proveedores?	X		
8.- ¿Consideran las compras?			
a) Proveedores oficiales	X		
b) Antecedentes del proveedor	X		



c) Calidad del producto	X		
d) Precio	X		
e) Condiciones de venta	X		
f) Plazo de entrega	X		
g) Forma de pago	X		
h) Descuentos o bonificaciones especiales	X		
9.- Hay constancia por escrito de:			
a) La selección de materiales practicada	X		
b) La adjudicación		X	TIENE PROVEEDORES ESTABLECIDOS
c) La fundamentación de la adquisición	X		
10.- ¿Se utilizan adecuados medios de transporte de los productos adquiridos?	X		
11.- En el transporte se tienen en cuenta:			
a) Seguridad		X	
b) Velocidad		X	
c) Costo	X		
d) Forma de pago	X		
C) Ordenes de compra			
1.- ¿Se preparan órdenes de compra para todas las adquisiciones?	X		
2.- ¿Se indica en las órdenes de compra?			
a) La descripción detallada del artículo y su calidad	X		
b) El precio	X		
c) La cantidad	X		
d) Plazos de entrega	X		
e) Condiciones de pago	X		
f) Bonificaciones y descuentos	X		
3.- ¿Están las órdenes de compra?			
a) Selladas		X	
b) Prenumeradas		X	
c) Autorizadas	X		
4.- ¿Cuántas copias se preparan de la orden de compra?			UNA COPIA
5.- ¿Quién recibe la compra?			PROVEEDOR POR FAX Y SE ENVIA AL ENCARGADO DEL ALMACEN
6.- Se tiene un control numérico de las órdenes de compra?	X		
7.- ¿Quién lo hace?			GERENCIA DE COMPRAS
8.- ¿Existen normas sobre autorizaciones de compras basadas en el monto límite de las mismas?		X	
D) Sistema de Revisión			
1.- ¿Son los precios de las compras revisados por personal ajeno a las compras, con el fin de determinar si fueron efectuadas a los precios y adiciones más favorables para la empresa?	X		
a) Quién lo hace?			GERENTE DE VENTA
b) Con que frecuencia			UNA VEZ POR SEMANA
2.- Si se requieren aprobaciones especiales para ciertas compras debido a clase, cantidad u otras limitaciones:	X		
a) Quien hace el control			GERENCIA GENERAL
b) Con que frecuencia			UNA VEZ POR SEMANA

E) Seguimiento de las Compras		
1.-¿Se mantienen por separado los pedidos no cumplidos?	X	
a) En donde:		SE RETIRAN DEL EXPEDIENTE Y SE PONEN EN UN ANEXO CON OBSERVACIONES
2.-¿Aseguran los procedimientos y normas vigentes?		
a) Un adecuado seguimiento de las compras	X	
b) Un sistema de reclamos a proveedores	X	
c) Una información periódica de las órdenes de compra no cumplidas	X	
3.-Existen archivos adecuados que contengan:		
a) Antecedentes de los proveedores	X	
b) Pedidos realizados	X	
c) Ordenes de compra emitidas	X	
d) Informes de recepción	X	
e) Informes de control de calidad	X	
f) Cotizaciones recibidas	X	
g) Lista de precios recibidas	X	
F) Personal		
1.-Los empleados del departamento de compras ¿tienen rotación?		X
a) Dentro del mismo departamento		
b) En otros sectores de la organización		
2.- ¿Se obtienen manifestaciones de los empleados asegurando que no mezclen intereses con su función?		X
G) Cambios en la Negociación		
1.-¿Son los cambios surgidos en la negociación?		
a) Gestionados por el departamento de compras	X	
b) Autorizadas	X	
2.-¿Todos los que recibieron copia de la orden de compra, reciben los cambios ocurridos sobre la misma?		X
H) Organización recepción		
1.-¿Existen normas y procedimientos para la recepción?	X	
a) Son claros y precisos	X	
b) Están por escrito		X
c) Son adecuados	X	
2.- ¿Existen en cada planta o depósito un punto central de recepción?	X	
3.- ¿Se requiere que todas las mercancías, materiales y suministros que se reciben pasen por recepción?	X	
4.- Están las funciones de recepción separadas del sector:		
a) Almacén		X
b) Contaduría		X
c) Expedición		X
5.- ¿Se controla peso, cantidad o volumen de los artículos recibidos?	X	
6.- ¿Se controla el cumplimiento de los servicios tomados?	X	
7.- ¿Se recibe en recepción una copia de la orden de	X	



compra?			
D) Informes de recepción			
1.- Se preparan informes de recepción de:			
a) Servicios contratados cumplidos	X		
b) Mercancía, materiales y suministros	X		
2.- ¿Están prenumerados?		X	
3.- ¿Se utilizan?	X		
4.- ¿Se especifica en los mismos los faltantes o sobrantes físicos?	X		
5.- Se controlan la relación de los mismos en los departamentos de:			
a) Contabilidad	X		
b) Compras	X		
c) Almacén	X		
J) Control de calidad			
1.- ¿Qué medidas se utilizan para revisar, inspeccionar, controlar o hacer pruebas en cuanto a las especificaciones y calidad de los productos recibidos?			NINGUNA, SE BASAN EN LAS ESPECIFICACIONES DEL PROVEEDOR
2.- El tipo de control es:			
a) Total		X	
b) Parcial		X	
c) Selectivo		X	
3.- Se deja constancia del control de calidad en:			
a) Informe de recepción		X	
b) Otro formulario		X	
4.- ¿Es informado de inmediato el departamento de contabilidad sobre faltantes y deficiencias de calidad?	X		UNICAMENTE DE FALTANTES
K) Tipo de entrega			
1.- ¿Hay controles sobre la entrega parcial de una orden de compra?	X		
2.- ¿Qué tipo de control se practica sobre las órdenes de compra abiertas?		X	NINGUNO
3.- ¿Existe un adecuado control sobre las entregas directas de proveedores a terceros por cuenta de la empresa?	X		
L) Devolución			
1.- ¿Las devoluciones a proveedores son debidamente autorizadas?	X		
2.- ¿Existe constancia de la entrega física de los productos?	X		
3.- ¿Es informado el departamento de contabilidad de las devoluciones?	X		
a) A través de que sistema			CARTAS MEMBRETADAS Y COPIAS DE FACTURAS

CONTESTADO POR: LIC. MARISOL ROBLES BARRERA
GERENTE GENERAL



Nombre de la empresa	Ferre Materiales Robles
Fecha de aplicación	12-nov-2005
Aplicado por	Y.F.C y G.I.G.
Supervisado por	F.A.G.P.

Proceso	Cumple		Observaciones
	Si	No	
CUENTAS POR PAGAR			
A) Organización			
1.- ¿Contemplan las normas y procedimientos la asignación de responsabilidades para la imputación de comprobantes?	X		
2.- ¿Las normas y procedimientos aseguran que toda factura aprobada sea contabilizada de inmediato?	X		
3.- ¿el área de cuentas por pagar se encuentra separado de?			
a) recepción	X		
b) Caja	X		
B) Información recibida			
1.- ¿Recibe el área copia de la orden de compra?	X		
2.- ¿Recibe el área directamente la factura del proveedor?	X		
3.- ¿Se controlan las facturas inmediatamente después de que se reciben?	X		
4.- ¿Son retenidas las facturas, a se envían a otro sector para su aprobación?	X		SON RETENIDAS
a) Las ordenes de compra, en cuanto a cantidades, precios y condiciones	X		
b) Los remitentes del proveedor.	X		
c) Los ingresos de recepción en cuanto a cantidad.	X		
d) Los informes de control de calidad		X	
5.- La comparación incluye:			
a) Cálculos y sumatorias	X		
b) Desglose de impuestos	X		
c) Cantidades	X		
d) Calidad	X		
e) Precio	X		
f) Condiciones de pago	X		
6.- ¿Se tiene constancia en la orden de compra e informes de recepción, de haberse aprobado la factura correspondiente, con la finalidad de evitar la duplicidad de pago?	X		
7.- ¿Están los comprobantes o documentación de respaldo agrupados en legajos?	X		
8.- ¿El sistema de archivos está organizado en función del vencimiento?	X		
C) Pagos			
1.- ¿Las facturas para el pago son aprobadas?	X		
2.- ¿Se concilia la cuenta de mayor con los comprobantes pendientes de pago?	X		
3.- ¿De que forma se archivan los comprobantes?			EN EXPEDIENTES POR ORDEN ALFABETICO
4.- ¿Son aprovechados los descuentos concedidos por los proveedores?	X		



5.- Si se efectúan pagos adelantados a proveedores:			
a) Se usan un comprante	X		
b) Son aprobados por el personal responsable	X		
c) Se contabilizado en una cuenta especial		X	
6.- En el caso de servicios recurrente. ¿Se contabilizan por separado el devengamiento del pago?	X		
7.- ¿Las devoluciones de productos a proveedores, son relacionadas con las notas de crédito correspondiente?	X		
8.- ¿En el caso de facturas por seguros, fletes, publicidad, alquileres?		X	
a) Son aprobadas y revisadas	X		
b) Se controlan las facturas con contratos, concursos o presupuestos aprobados?		X	
c) ¿Por quien?			N/A
D) Saldo deudor			
1.- Con respecto al adelanto a proveedores:			
a) ¿Es debidamente autorizado?	X		
b) ¿Se controla la aplicación del anticipo en el momento del pago?	X		
2.- Los saldos deudores:			
a) ¿Son vigilados y controlados?	X		
b) ¿Por quien?			GERNETE GENERAL
c) ¿Se reclaman después de que ha pasado un tiempo prudente?	X		
3.- ¿El área de créditos maneja los saldos deudores?		X	
a) De que manera			LO CONTROLA LA ADMINISTRACION, SE PASA UN REPORTE A LA GERENCIA GENERAL DE TODAS LAS FACTURAS PENDIENTES DE PAGO
E) Libros			
1.- ¿Se utiliza un subdiario de compras?		X	
2.- ¿Los asientos de diario que afectan los saldos de proveedores?			
a) Son debidamente autorizados	X		
3.- ¿Se llevan saldos individuales por proveedor?	X		
4.- ¿Se prepara un balance de saldos de proveedores?	X		
a) ¿Quién lo hace?			ADMINISTRACION
b) Se investigan las diferencias	X		
c) Quien determina o autoriza los ajustes			GERNETE GENERAL

CONTESTADO POR: LIC. MARISOL ROBLES BARRERA
GERENTE GENERAL



Nombre de la empresa	Ferre Materiales Robles
Fecha de aplicación	12-nov-2005
Aplicado por	Y.F.C y G.I.G.
Supervisado por	F.A.G.P.

Proceso	Cumple		Observaciones
	Si	No	
ALMACEN			
A) Almacenes			
1.- ¿Dónde están ubicados los stoks?			EN LA BODEGA MATRIZ
2.- ¿Cuáles son los principales productos del inventario?			CEMENTO, VARILLA, ALAMBRON, COPLES, TORNILLOS, CASTILLOS, ENTRE OTROS.
3.- ¿Existen normas y procedimientos para el manejo del área?	X		
a) Están por escrito		X	
b) Son adecuados	X		
c) Son claras y precisas	X		
4.- ¿Están las existencias bajo el control de un responsable?	X		
5.- ¿Qué procedimientos se emplean para contar, inspeccionar, e informar los productos recibidos?			ENTRADA DE ALMACEN
6.- ¿Existe protección adecuada del área de almacén?	X		
a) ¿Cuenta con alambrado o cercos?	X		
b) ¿Se tiene seguridad contra salidas o ingresos de materiales no autorizados?	X		
c) ¿Se cuentan con sistemas de seguridad contra incendios?	X		
d) ¿Se cuentan con sistemas de seguridad contra robos?	X		
7.- Se encuentran los productos			
a) Fácilmente localizados	X		
b) Perfectamente identificados	X		
c) Catalogados o codificados	X		
8.- ¿En el caso de productos de alto valor económico, están los mismos debidamente protegidos?	X		
9.- ¿Toda salida de almacén se registra en algún formulario?	X		
a) Como se denomina			REMISIONES
b) Cuantas copias tienen y como se distribuyen			SON TRES COPIAS, EXPEDIENTE CLIENTE, CONSECUTIVO, CONSECUTIVO DE BODEGA
c) Están autorizadas	X		
d) Están prenumeradas	X		
e) Las firma la persona a la que se le entrega el material	X		
10.- ¿Qué medidas existen para evitar la salida, sin la correspondiente autorización del material?			POR MEDIO DE REMISIONES

11.- ¿Se utilizan registros de existencias?	X		
a) ¿Quién los lleva?			ENCARGADO DE ALMACEN
b) Están actualizados	X		
c) Son únicamente de unidades físicas	X		
d) Se controla la relación de los documentos de entradas y salidas de productos	X		
2.- Se mantiene un adecuado control sobre:			N/A
a) Residuos o deshechos			N/A
b) Productos de propiedad de terceros			N/A
B) Inventarios físicos			
1.- ¿Se realizan recuentos físicos de todas las existencias por lo menos una vez al año?	X		
2.- ¿Cuándo se efectúan los recuentos físicos?			AL FINAL DEL AÑO
3.- ¿La realización del inventario está a cargo de personal independiente de las funciones de registro y custodia?	X		
4.- Los empleados que efectúan el inventario físico está:			
a) Instruidos		X	
b) Entrenados		X	
c) Supervisados	X		
5.- Se emplean tarjetas de inventario:		X	
a) Prenumeradas		X	
b) Constan de diferentes secciones o cuerpos		X	
c) Se controla la secuencia numérica		X	
6.- ¿Existen instrucciones escritas adecuadas al inventario?		X	
7.- ¿Las instrucciones contienen?			
a) La importancia de la tarea	X		
b) El objetivo que se persigue	X		
c) La responsabilidad sobre el mismo	X		
e) La fecha y hora de iniciación	X		
f) El detalle de los artículos	X		
g) El plano del lugar a inventariar, dividido por áreas departamentos, productos		X	
h) Los formularios a utilizarse		X	
i) Los procedimientos a seguir para el primer y segundo recuento, así como para aclarar diferencias	X		
8.- ¿Quién supervisa el cumplimiento de las instrucciones?			GERNETE GENERAL
9.- ¿El segundo recuento lo efectúa un equipo diferente del que realizó el primero?			NO, SOLO SE CUENTA UNA VEZ
10.- ¿Son las cantidades y descripciones registradas en las tareas en las tarjetas verificadas por segunda vez antes de recoger las mismas?		X	NO HAY TARJETAS SOLO SE CUENTA UNA VEZ
11.- ¿Se aseguran de que todos los productos fueron contados?	X		
12.- ¿Se investigan cuidadosamente los sobrantes y faltantes significativos?	X		
13.- ¿Son ajustados los registros contables a las existencias reales?	X		
C) Contabilidad			
1.- ¿Existen normas o procedimientos contables?		X	
a) Son claros precisos y adecuados		X	



b) Están por escrito		X	
2.- Se llevan registros de existencia en unidades y valorizado en:			
a) Materias primas	X		
3.- ¿Los registros de existencia permanentes son conciliados con la cuenta de mayor general?		X	
4.- Se utiliza un adecuado control contable para:			
a) Consignaciones		X	NO HAY CONSIGNACIONES
b) Materiales en poder de terceros		X	
c) Materiales o productos en bodegas, almacenes o depósitos.	X		
5.- Están los productos en existencia, que no son propiedad de la empresa:		X	NO HAY MATERIALES QUE NO SEAN DE LA EMPRESA
a) Debidamente separados		X	
b) Bajo control contable		X	
6.- ¿A los empleados que llevan los registros de existencia forman parte del equipo de contabilidad?		X	
7.- ¿El personal que lleva los registros de existencia forman parte del equipo de contabilidad?		X	
8.- ¿Son los importantes anotados en las cuentas del mayor por personas ajenas a los registros de existencia?	X		
9.- ¿Se controlan los listados para determinar la existencia excesiva de poco movimiento o artículos obsoletos?	X		
10.- ¿Las existencias están valuados a su costo?	X		
D) Materiales dañado, residuos, fuera de línea			
1.- ¿Qué medidas se usan para la revisión sistemática y al ajuste de cantidades excesiva en existencias, y para los productos fuera de línea, obsoletos, en desuso, vencidos o de escaso movimientos?			NO EXISTE UNA REVISION
2.- Qué procedimiento de control contable hay para asegurarse que los bienes dados de baja no sean:			NINGUNO
a) Incluidos en inventarios posteriores			NINGUNO
b) Dados de baja nuevamente cuando son vendidos			NINGUNO
3.- Hay procedimientos con respecto a:			
a) Contabilización de desperdicios		X	
b) Control físicote desperdicio		X	
c) Destino de tales residuos		X	
d) Contabilización de ventas		X	

CONTESTADO POR: LIC. MARISOL ROBLES BARRERA
GERENTE GENERAL

Nombre de la empresa	Ferre Materiales Robles
Fecha de aplicación	12-nov-2005
Aplicado por	Y.F.C y G.I.G.
Supervisado por	F.A.G.P.

Proceso	Cumple		Observaciones
	Si	No	
ACTIVO FIJO			
A) Incorporaciones al patrimonio			
1.-¿Dónde se encuentran situadas?			
a) Las propiedades			EN EL LUGAR DONDE SE ENCUENTRA ESTABLECIMIENTO
b) Las plantas o almacenes			EN EL LUGAR DONDE SE ENCUENTRA ESTABLECIMIENTO
c) Los equipos			EN EL LUGAR DONDE SE ENCUENTRA ESTABLECIMIENTO
2.-¿Es necesaria la autorización de altos funcionarios para las operaciones relacionadas con?			
a) Inversiones	X		
b) Mantenimiento y reparación		X	
c) Ventas	X		
d) Bajas o retiros	X		
e) Inutilizaciones	X		
3.- Existen escalas de autorizaciones	X		
a) A quién se informa			A LA GERENCIA GENERAL Y VENTAS
4.-¿Se elaboran presupuestos de inversiones?		X	
a) Quién los hace			N/A
b) Quien los aprueba			N/A
c) Se integra al presupuesto general de la empresa			N/A
5.-¿Existen límites monetarios que determinen qué funcionario está autorizado para altas, bajas o reparaciones?		X	
6.-¿Son las adquisiciones, construcciones y reparaciones hechas en las condiciones más favorables?	X		
B) Obras en curso			
1.-¿Se lleva un sistema de órdenes de trabajo para registrar todos los cargos atribuibles a cada obra?			N/A
2.-Si las obras en construcción están a cargo de contratistas:			N/A
a) ¿El personal de la empresa está autorizado para inspeccionar los registros del contratista en cuanto a los costos relacionados con la obra?			N/A
b) ¿Está la empresa autorizada para examinar sus costos, si es que el precio de la obra depende de ellos?			N/A
3.-¿Se suministra información sobre la marcha de los trabajos, el grado de avance y la posible fecha de finalización?			N/A
a) A quién se informa			N/A

b) Quien informa			N/A
c) Con que frecuencia			N/A
C) Reparaciones			
1.-¿Existen normas que establezcan la distribución entre los gastos capitalizables y los que deben cargarse a reparaciones o mantenimiento?			N/A
a) Son claras y precisas			N/A
b) Son adecuadas			N/A
c) Quién aprueba los cargos			N/A
2.-¿Existe un programa de mantenimiento preventivo?	X		
3.-¿Hay un determinado control de que las reparaciones fueron realizadas?	X		
4.-¿Hay seguridad de que todas las reparaciones fueron imputadas correctamente?	X		
D) Herramientas			
1.-¿Se resguardan físicamente las herramientas?		X	
a) En qué lugar			N/A
2.-¿Está correctamente definida la responsabilidad sobre las herramientas?	X		
3.-¿Las herramientas son entregadas al personal usuario mediante algún formulario?		X	
a) ¿Cuál es?			N/A
b) ¿Cuántas copias tiene?			N/A
c) ¿Firma quién recibe la herramienta?			N/A
E) Bajas			
1.-¿Qué procedimiento existe para informar sobre la venta, retiro o destrucción de activos fijos?		X	
2.-¿Las bajas están debidamente autorizadas?	X		
3.-¿Se utiliza algún formulario especial para las bajas?		X	
a) ¿Cuál es?			N/A
b) ¿Quién recibe copia?			N/A
c) ¿Quién lo elabora?			N/A
d) ¿Quién lo autoriza?			N/A
4.-¿Indican los reemplazos los bienes que se darán de baja?	X		
5.-¿Qué control hay sobre los bienes retirados, fuera de uso, abandonados, para asegurarse de que se informen las ventas de los mismos?		X	
6.-¿En caso de ventas?		X	
a) ¿Quién las autoriza?			N/A
b) ¿Quién hace la factura?			N/A
c) ¿Quién recibe copia de l factura?			N/A
d) ¿Quién hace la cobranza?			N/A
7.- ¿Se hacen ofertas públicas o remates de los bienes dados de baja?		X	
a) ¿Quién es el responsable?			N/A
b) ¿Cómo se informa las ventas?			N/A
c) ¿Quién hace la autorización?			N/A
F) Propiedad			
1.-¿Se encuentran los títulos de los bienes en custodia del personal responsable?	X		
a) Quién es			GERENTE GENERAL

b) En qué lugar están			EN LA CAJA FUERTE
2.-¿Los títulos están en perfecto estado?	X		
3.-¿Las condiciones para su resguardo son adecuadas?	X		
4.-¿En caso de entrega de títulos a terceros, se recibe un recibo perfectamente confeccionado, detallado y firmado?	X		
G) Existencia física			
1.-¿La custodia de los bienes se encuentra debidamente asignada?	X		
2.-¿Quiénes los custodian, son independiente de quienes manejen los registros?	X		
3.-¿Están los bienes identificados bajo un número o código de control?		X	
4.-¿Existe adecuada protección física de los bienes?	X		
a) Contra incendio	X		
b) Contra robo	X		
c) Destrucción	X		
H) Inventario físico			
1.-¿Se toman inventarios físicos del mobiliario y equipo?		X	
a) Con que frecuencia			N/A
2.-¿Los inventarios son realizados por personal ajeno a la custodia de los mismos?			N/A
3.-¿Son adecuados los procedimientos que se usan para la toma d los inventarios?			N/A
4.-Las diferencias de los inventarios:			N/A
a) Son investigadas			N/A
b) Informadas			N/A
c) Autorizadas			N/A
d) Ajustadas contablemente			N/A
D) Adquisiciones			
1.-¿Hay normas y procedimientos para adquisiciones de bienes intangibles?	X		
a) Están por escrito	X		
b) Son claras y precisas	X		
c) Son adecuadas	X		
2.- Para tomar una decisión sobre una incorporación: ¿Se evalúa la contabilidad?		X	
3.-¿Todas las adquisiciones son correctamente evaluadas?		X	
4.-¿Se compara el monto total con el presupuestado autorizado?		X	
a) Si existen diferencias ¿Quiénes las evalúan?			N/A
b) A quienes se informa acerca de las mismas			N/A
J) Legales			
1.-¿Se mantienen registros de marcas y patentes?			NO TIENEN REGISTRO DE MARCAS Y PATENTES
a) Quién los lleva			N/A
b) Están actualizados			N/A
2.- ¿Son inscritas?			N/A
a) Las marcas			N/A
b) Las patentes			N/A
c) Los inventos			N/A

d) Las formulas			N/A
e) Los derechos de propiedad intelectual			N/A
f) Las licencias			N/A
3.- ¿Se lleva a cabo un registro de vencimientos?			N/A
a) Se renueva con la debida anticipación			N/A
b) Quién es el responsable			N/A
4.-Los cerificados:			N/A
a) ¿Se encuentran debidamente custodiados?			N/A
b) ¿Las medidas de seguridad son adecuadas?			N/A
c) Quién los custodia?			N/A
K) Contabilidad			
1.-Se utilizan registros adicionales y cuentas de control para:			
a) Terrenos, edificios, maquinaria, instalaciones, muebles	X		
b) Bienes de uso en transito		X	
c) Bienes en poder de terceros		X	
d) Obras en curso		X	
e) Activos definitivos		X	
f) Proyectos en estudio o desarrollo		X	
2.- ¿Los registros son útiles para?			
a) Calcular amortizaciones	X		
b) Determinar primas de seguros	X		
c) Determinar bienes por usuarios, sectores o explotaciones		X	
d) Hacer la baja	X		
e) Conocer los detalles sobre el bien	X		
f) Conocer los vencimientos	X		
3.-¿Se comparan los registros adicionales con las cuentas de control de mayor?	X		
4.-¿Están asegurados los bienes de uso?		X	
a) ¿Es suficiente la cobertura de seguros?		X	
b) ¿Cuáles son los registros controlados?			N/A
5.-¿Recibe contaduría copia de las autorizaciones de inversiones, retiros ventas o transferencias?	X		
6.-¿Qué normas siguen con respecto a los bienes totalmente depreciados?			SE PONEN A LA VENTA
a) Se dan de baja al quedar totalmente amortizados	X		
b) Se mantiene en los libros hasta ser retirados del servicio	X		

CONTESTADO POR: LIC. MARISOL ROBLES BARRERA
GERENTE GENERAL



Nombre de la empresa	Ferre Materiales Robles
Fecha de aplicación	12-nov-2005
Aplicado por	Y.F.C y G.I.G.
Supervisado por	F.A.G.P.

Proceso	Cumple		Observaciones
	Si	No	
PASIVO			
A) Posición financiera			
1.- ¿Existe un sistema de información financiera?	X		
a) Indica de forma clara la posición de la empresa	X		
b) Sirve de base para la toma de decisiones	X		
c) Permite tener alternativas de financiamiento	X		
2.- ¿Quién toma las decisiones financieras?			GERENCIA GENERAL
3.- ¿Se elaboran presupuestos financieros?		X	
a) A corto plazo			N/A
b) A mediano plazo			N/A
c) A largo plazo			N/A
4.- ¿Se cuenta con información consistente para calcular los presupuestos?			N/A
5.- ¿Existen escalas de autorizaciones?	X		
6.- Se evalúa el efecto de:			
a) Inflación		X	
b) Diferencias de tipo de cambio	X		
c) Diferencias de cotización	X		
B) Origen de los pasivos			
1.- ¿Quién autoriza los pasivos de la empresa?			GERENCIA GENERAL
a) La autorización es por escrito		X	
2.- ¿Los pasivos que no se originan por el normal sistema operativo, son aprobados por la dirección?	X		
3.- ¿Hay límites de montos para la autorización de pasivos?	X		
a) Se ajustan periódicamente		X	
4.- En el caso de préstamos significativos, ¿Las actas de las reuniones de la dirección indica?			N/A
a) El origen del préstamo			N/A
b) Los funcionarios con poder para autorizar los préstamos			N/A
c) El compromiso máximo autorizado			N/A
5.- ¿Se requieren de dos firmas para las obligaciones a pagar?		X	
6.- En caso de existir formularios preimpresos para las obligaciones:			
a) ¿Se encuentran en un lugar seguro	X		
b) ¿Quién es el custodio?			GERENTE GENERAL
c) Existen los formularios prenumerados	X		
d) Esta prohibida su firma antes de su emisión		X	
C) Cancelación de pasivos			
1.- ¿Se recibe el formulario original para efectuar el pago?		X	
2.- ¿En caso de recibir un recibo, se gestiona la recuperación del documento?	X		
3.- ¿Se inutilizan las obligaciones canceladas mediante la aplicación de un sello?	X		



D) Intereses y gastos financieros		
1.- ¿Son revisados los cálculos y montos?		X
a) Por quien		N/A
b) Son autorizadas		N/A
E) Contabilidad		
1.- Se lleva un registro de:		
a) Las obligaciones por pagar	X	
b) Los intereses a devengar	X	
c) Las garantías	X	
2.- ¿Se controlan los registros con las cuentas de mayor?		
a) Quien lo hace		DESPACHO CONTABLE
b) Con que frecuencia		UNA VEZ POR SEMANA
c) Se analizan las diferencias	X	
d) A quien se informa		GERENTE GENERAL

CONTESTADO POR: LIC. MARISOL ROBLES BARRERA
GERENTE GENERAL

Nombre de la empresa	Ferre Materiales Robles
Fecha de aplicación	12-nov-2005
Aplicado por	Y.F.C y G.I.G.
Supervisado por	F.A.G.P.

Proceso	Cumple		Observaciones
	Si	No	
IMPUESTOS			
A) Organización			
1.- La estructura de la empresa cuenta con:			
a) Un área de impuestos		X	
b) Personal responsable		X	
c) Asesores externos	X		
2.- ¿Hay políticas, normas y procedimientos para gestión de impuestos?	X		
a) Son claros y precisos	X		
b) Están por escrito	X		
c) Están actualizadas	X		
3.- ¿Se cuenta con un adecuado sistema de información de las modificaciones en materia impositivas?	X		
4.- ¿Se cumple con las disposiciones impositivas vigentes?	X		
5.- ¿Cuáles son los impuestos a los que esta obligada la empresa?			
a) Impuesto sobre de la renta	X		
b) Impuesto al valor agregado	X		
c) Otros (Detallar)			IMPUESTO SOBRE PRODUCTO DE TRABAJO, IMPUESTO SOBRE NOMINA
B) Declaraciones			
1.- ¿Las declaraciones de impuestos son presentadas en los términos establecidos?	X		
2.- Detalle cuales son los impuesto que la empresa esta sujeta a declarar			IMPUESTO SOBRE LA RENTA COMO SUJETO DIRECTO, IMPUESTO AL VALOR AGREGADO COMO SUJETO DIRECTO, IMPUESTO SOBRE RETENCION DE SALARIOS E IMPUESTO SOBRE NOMINA
3.- ¿Las declaraciones son firmadas por personal responsable con poder legal suficiente?	X		
a) ¿Quién es el responsable?			GERENTE GENARL
4.- ¿Las declaraciones de impuestos son conciliadas?	X		
a) Se analizan las diferencias	X		
5.- Se realizan inspecciones por parte de las autoridades fiscales		X	
a) ¿Cuando fue la última?			N/A
b) ¿Qué impuestos abarco?			N/A
c) ¿Qué periodo abarco?			N/A
d) ¿Cuál fue el resulta?			N/A
6.- ¿Existen reclamaciones del fisco por falta de presentación?		X	



C) Pagos			
1.- Los pagos provisionales de impuestos:			
a) ¿Se liquidaron en tiempo?	X		
b) ¿Se pagaron a la fecha?	X		
c) ¿Se mantiene un adecuado control?	X		
2.- ¿Se pagan en el término indicado los saldos restantes?	X		
3.- Cuando se actúa como encargado de retención de impuestos:			
a) Se realizan todas las retenciones obligadas	X		
b) Se depositan en tiempo	X		
4.- Cuando se actúa como encargado de información de impuestos:			
a) ¿Se realizan en tiempo?	X		
b) ¿Quién los controla?			EL DESPACHO CONTABLE
c) ¿Quién lo autoriza?			GERENTE GENERAL
5.- ¿Se informa al área financiera con la debida anticipación sobre los egresos?	X		
D) Contabilidad			
1.- ¿Existen normas y procedimientos contables en materia de impuestos?	X		
a) Son adecuados	X		
b) Son claros y precisos	X		
c) Están por escrito	X		
2.- ¿Hay una clara identificación contable de los impuestos?	X		
3.- ¿Se realizan conciliaciones de las cuentas analíticas con la cuenta de mayor?	X		
4.-¿Hay provisiones de impuestos?	X		
a) ¿Quién las calcula?			EL DESPACHO CONTABLE
b) ¿Quién las aprueba?			GERENTE GENERAL

CONTESTADO POR: LIC. MARISOL ROBLES BARRERA
GERENTE GENERAL



Obtención de resultados de evaluación

Una vez finalizada la aplicación de los cuestionarios en los procesos desarrollados dentro de la empresa “Ferre Materiales Robles”, nos enfocamos a destacar las deficiencias obtenidas como resultado de la evaluación de cada uno de los módulos.

Deficiencias:

1. Generales

- a. En los aspectos de organización no se encuentran debidamente delimitadas las líneas de autoridad, lo cual genera duplicidad de mando y causa confusión en el personal subordinado.
- b. Los procesos no se encuentran definidos en diagramas de flujo, por lo cual no se expresan claramente las funciones de autorización, ejecución, control, entre otras.
- c. La empresa no tiene definidas políticas de capacitación y evaluación del desempeño del personal, por lo cual los empleados no pueden generar mejora en los procesos. Por otro lado al no aplicar evaluaciones del desempeño, se desconoce si el personal con que se cuenta es adecuado para desempeñar las funciones asignadas.

No existe rotación de personal, esto es debido a que es una pequeña empresa, la cual no cuenta con los puestos suficientes para lograr dicha rotación.

Los puestos a nivel gerencial son ocupados por los miembros de la familia, quienes formaron dicha empresa.

- d. En el sector contable se detecto que no existe un control de costos y gastos, así mismo la información proporcionada a la gerencias general no es generada con la suficiente oportunidad y no se manejan puestos. La elaboración y el calculo de los impuestos se tienen contratado con un despacho contable, externo a la empresa.

2. Recursos Humanos

- a. Las funciones de recursos humanos no se encuentran separadas de la conciliación de las cunetas de nomina.



- b. No se cuenta con expedientes de los ejecutivos o gerentes que laboran en la empresa, únicamente de los niveles inferiores como empleados.
 - c. Las constancias individuales no contienen registro de entrenamiento, enfermedades, examen psicometricos, capacitaciones evaluación del personal, rotación de personal y jubilaciones.
 - d. No existen normas o procedimientos relacionados a formularios donde se registre el control de las funciones del personal.
 - e. Para la liquidación de sueldos y salarios no existen procedimientos establecidos para su elaboración.
 - f. Las tarjetas de empleado no son revisadas en cuanto a las horas, jornadas y reducciones.
 - g. El pago de los salarios es realizado por personal que esta involucrado en la elaboración de la nomina.
 - h. Los pagos de nomina se realizan mediante deposito en cuenta bancaria del empleado beneficiario; pero estos pagos no son conciliados contra la cuenta bancaria para el cargo por concepto de nomina.
 - i. El personal encargado de realizar los pagos de nomina no cuenta con la rotación de puestos.
 - j. Las retenciones no son controladas por personal ajeno a la elaboración de las mismas.
 - k. Las provisiones no son llevadas en forma correcta.
 - l. En caso de despido de personal, no se da aviso al empleado involucrado anticipadamente.
3. Disposiciones Legales.
- a. la entidad no cuanta con en libro para el registro de accionistas y el libro de actas de asamblea.
 - b. Debido al tamaño de la empresa, no existe la figura de Director, el nivel mas alto en el organigrama lo ocupa el Gerente General.



4. Procesamiento Electrónico de la Información.
 - a. La organización no cuenta con un área de sistemas o informática, el responsable de estas funciones es el Gerente de Ventas. Los servicios de Software, Hardware y soporte técnico lo obtienen de un proveedor externo.
 - b. No se elabora un plan de requerimientos de sistema o aplicación informática; sin embargo si existe uno con las necesidades de mantenimiento y repartición del equipo.
 - c. Las funciones de operación de los sistemas no se encuentran debidamente regulados por normas o procedimientos.
 - d. No existe personal encargado de la seguridad en cuanto a información a datos.
 - e. La cobertura de los seguros no ampara destrucción de programas, pérdida de información o interrupción de operaciones.

5. Asuntos Legales.
 - a. Los asuntos legales o jurídicos son asignados a un despacho externo.
 - b. No existen normas o procedimiento interno con relación a los aspectos legales.
 - c. La documentación legal presentada es revisada por el despacho externo, pero no por personal responsable de la empresa.
 - d. El registro de firmas no ha sufrido actualización, renovaciones o anulaciones desde que se estableció la empresa.

6. Cajas y Bancos.
 - a. Las funciones del responsable de caja y bancos no se encuentran debidamente delimitadas, por lo cual adicionan a las funciones correspondientes a este departamento, también desempeñan otras tareas como son: manejo de las cuentas de clientes, deudores diversos y gestión de cobranza; custodia de títulos negociables, documentos por cobrar y valores; elaboración de facturas, registro de cuentas por cobrar y balance de saldo; aprobación de descuentos, devoluciones o bonificaciones; obtener estados de cuenta y conciliar las cuentas de bancos; preparación de cheque y nomina.
 - b. El arqueo de los fondos de caja se realiza de manera diaria, pero esta tarea es realizada por el mismo funcionario responsable.



- c. No existe un límite monetario para el movimiento de fondos de caja.
- d. La Gerencia General no se cerciora de que la cobranza realizada sea depositada en el banco, ya que nos menciona que su personal es de confianza.
- e. No se tiene un registro numérico secuencial de los recibos antes de ser depositados, adicionalmente los recibos no son preparados por el personal ajeno a la caja.
- f. No existe un límite de monto para las autorizaciones de pago con cheque. Los cheques pueden ser firmados en blanco y solo se requiere de una firma para la emisión de los mismos.
- g. Los responsables de las firmas de cheques no mantienen una independencia entre si, debido a que forman parte de la familia; se omite la revisión de las ordenes de pago o comprobantes que los respaldan.
- h. A pesar de que es política de la empresa no emite cheques al portador esto se practica.
- i. Al emitir los cheques los firmantes no se encargan de marcar con sus iniciales los talonarios y tampoco son agregados a los comprobantes de pago.
- j. Los cheques que han sido emitidos no son entregados por personal ajeno a la caja o por el ultimo firmante al beneficiario correspondiente.
- k. La conciliación de cuentas bancarias es realizada por personal que interviene en la emisión de cheques y manejo de efectivo, por lo que no existe imparcialidad al respecto.
- l. Estas conciliaciones no son supervisadas por el jefe inmediato.

7. Ventas

- a. Las funciones de créditos también son realizadas por la gerencia general y las funciones de cobranza son realizadas por el responsable de administración.
- b. Las notas de pedido no se encuentran prenumeradas.
- c. El área de ventas no realiza presupuestos.
- d. A pesar de que se reciben quejas de los clientes estas no son registradas únicamente son atendidas por la gerencia general.
- e. Los montos para otorgar créditos no se encuentran definidos, no existe un ajuste de dichos montos y los créditos no son aumentados automáticamente.
- f. El área de créditos no se mantiene independiente de administración, ventas o caja.



- g. No existen procedimientos para la entrega de artículos.
- h. Las funciones de recepción y entrega de artículos no se encuentran separadas.
- i. No se tiene definido un programa para la distribución para su entrega por parte de la empresa al cliente.
- j. No existen formatos para el registro de las devoluciones
- k. Para la elaboración de las facturas no existen procedimientos definidos.
- l. Las remisiones y las facturas no son elaboradas al mismo tiempo. Tampoco se tiene un control de la relación numérica de las notas de pedido.
- m. Para las ventas de contado las normas y procedimientos existen, pero no están documentadas y no se consideran adecuadas.
- n. Las notas de venta no se encuentran prenumeradas y no se emiten tickets para las ventas de contado.
- o. Las notas de crédito no se encuentran apegadas a algún método, procedimiento o norma establecidas. Las notas de crédito son elaboradas manualmente y aprobadas por personal relacionado con la cobranza.
- p. En la empresa no se realiza el pago de comisiones por concepto de ventas a los vendedores.
- q. El personal que autoriza el otorgamiento de los créditos no es independiente de las áreas de ventas, cobranza, administración.
- r. El registro de la cuenta corriente del cliente se realiza de manera manual por parte de personal encargado de esta actividad aun que cabe aclarar que no se realiza esta función de manera exclusiva.
- s. La aprobación de descuentos es realizada por un área ajena a créditos.
- t. No se envían a los clientes el resumen de los saldos de sus cuentas.
- u. La aceptación de obligaciones de documentos por cobrar no se autorizan por escrito y no se dejan constancias de los mismos.
- v. Para registrar el ingreso de documentos por cobrar no se tiene un formato predeterminado para su registro.
- w. Las obligaciones por cobrar no son registradas por vencimiento o por deudor.
- x. Las fechas de vencimiento de las obligaciones por cobrar no son controladas y no existe un documento o formato que permita llevar ese control.



- y. Los documentos por cobrar no están sujetos a un arqueo o revisión por el personal responsable. No son adecuadas las medidas para evitar la pérdida de los documentos por robo o incendio.
- z. En el caso de pagos parciales o pagos por adelantado no se adjunta un recibo de pago provisional al documento. No existe un sistema que realice el registro de estos pagos.

8. Compras

- a. La adjudicación de las compras no se lleva a cabo, ni se deja constancia por escrito ya que se tienen proveedores establecidos.
- b. El transporte de los artículos adquiridos no contempla la seguridad y la velocidad con la que deben ser trasladados.
- c. Las órdenes de compra no son selladas y no se encuentran prenumeradas.
- d. La revisión de las condiciones y precios de las compras son realizadas por la gerencia de ventas con la finalidad que sean lo mas favorables para la empresa.
- e. El personal que labora en el área de compra no sufre rotación, esto es debido al tamaño de la empresa y a que no existen otras áreas a donde se pueda rotar.
- f. No se tiene asegurado que los empleados del departamento de compras, tengan intereses en conflicto con su función.
- g. En caso de que exista algún cambio en la orden de compra por negociaciones ocurridas, no son enterados todos aquellos involucrados que recibieron copia de la misma.
- h. Para la recepción de la mercancía adquirida, existen procedimientos definidos, pero no se encuentran documentados.
- i. Las funciones de recepción no están separadas de las funciones de almacén, administración y expedición.
- j. No se tiene un control de calidad sobre los artículos recibidos.
- k. No existe un control sobre las órdenes de compras abiertas.



9. Cuentas por Pagar.

- a. Los pagos anticipados a proveedores no se registran en una cuenta especial.
- b. Para el caso de facturas por concepto de seguros, fletes, alquileres, etc., no existe un control a través de contratos, concursos o presupuestos que sean aprobados.
- c. Los saldos deudores son manejados por el área de administración mediante un reporte semanal que se envía a la gerencia general de la relación de facturas pendiente de pago.
- d. Para el registro de las compras no se utiliza un subdiario de compras.

10. Almacén.

- a. Los procedimientos de almacén no se encuentran por escrito.
- b. No existe un adecuado control sobre los residuos o desechos y materiales propiedad de terceros.
- c. El personal que realiza los inventarios no se encuentra debidamente entrenado o capacitado para realizar esta tarea.
- d. Para la realización del inventario no se utiliza algún tipo de tarjeta o formato para el registro de los conteos.
- e. No se entregan instrucciones por escrito que indiquen la manera en que se debe desarrollar el inventario.
- f. Las instrucciones para realizar inventario se dan verbalmente y en ellas no se especifica el plano del lugar a inventariar, la división del mismo y los formularios a utilizarse.
- g. Los artículos son contados solamente una vez.
- h. No existen normas o procedimientos contables para el registro de almacén.
- i. Los registros de existencias permanentes no son conciliados con la cuenta de mayor general.
- j. Los empleados que manejan los registros de existencia tienen acceso a los stocks físicos.
- k. El personal encargado del registro de existencias no pertenece al departamento de administración.



- l. No existe una revisión de cantidades excesivas de artículos en existencias, y para los productos fuera de línea, obsoletos, en desuso, vencidos o de escaso movimiento.
- m. No existe un procedimiento contable para el registro de los materiales que han sido dados de baja en almacén.

10. Activo Fijo.

- a. La empresa no cuenta con terrenos o edificios de su propiedad, todos sus inmuebles son arrendados.
- b. Las operaciones relacionadas con mantenimiento y reparación de activos fijos no requieren de la autorización de altos funcionarios. No existen escalas de autorizaciones y quienes son responsables de las mismas son la gerencia general y gerencia de ventas.
- c. No se realizan presupuestos para las inversiones.
- d. No están definidos límites monetarios para la autorización de altas, bajas y reparaciones de activos fijos.
- e. No existen normas que distingan los gastos capitalizables, de aquellos que deben cargarse a reparaciones o mantenimiento.
- f. El programa de mantenimiento preventivo únicamente se limita al equipo de transporte.
- g. Las herramientas de trabajo no son resguardadas físicamente. La entrega de las herramientas al personal que las utiliza no se realiza bajo algún formato establecido para ello.
- h. No existen procedimientos para informar sobre la venta, retiro o destrucción de activos fijos; así mismo no se utilizan formularios para registrar estas operaciones.
- i. No existen un control sobre la venta de los activos fijos que se encuentran retirados, fuera de uso, o abandonados, ya que la empresa no realiza venta, ofertas públicas o remates de activos fijos bajo alguna condición.
- j. La empresa no posee títulos de propiedad.
- k. La existencia física de los bienes no se tiene correctamente identificada mediante etiquetas o códigos de barra.



- l. La empresa no realiza inventarios físicos del mobiliario y equipo ya que posee muy poca cantidad de estos artículos y la mayoría se encuentra en la matriz.
- m. La empresa no realiza adquisiciones de bienes intangibles.
- n. No existen marcas y patentes a nombre de la empresa, ya que únicamente se dedica a la comercialización.
- o. En los aspectos contables, no se tienen cuentas de control para el registro de terrenos, edificios, maquinaria, instalaciones, mobiliario, bienes de uso de tránsito en poder de terceros u obras e curso. Debido a esto no es posible realizar comparaciones con las cuentas de mayor.
- p. Los bienes que están totalmente depreciados no se venden, únicamente se abandonan hasta el final de su vida útil.

11. Pasivos

- a. En la empresa no se realiza ningún tipo de presupuesto, a corto, mediano o largo plazo, esto se puede deber a que no se cuenta con la información consistente para calcularlo.
- b. No están determinados límites de montos para la autorización de los pasivos.
- c. Las obligaciones a pagar pueden ser contraídas solo con una firma y esta función es responsabilidad de la gerencia general.
- d. No se cuenta con formatos o documentos preimpresos para determinar las obligaciones contraídas.
- e. Para la cancelación de los pasivos la empresa no recibe formatos específicos para realizar el pago y los recibos de los obligados no son cancelados mediante sellos.
- f. No se lleva registro de los intereses a devengar y las garantías.

12. Impuestos

- a. En cuanto a los pagos provisionales de impuestos, no se liquidan en tiempo o en la fecha establecida, por lo que no existe un adecuado control sobre los mismos.



13. Capital

- a. La empresa no realiza estudios económicos financieros y de capital, por lo cual no se asegura que el capital de la empresa sea adecuado.
- b. El capital de la empresa se encuentra en propiedad del dueño (gerente general).
- c. La entidad no posee acciones, por lo que no se tienen acciones que custodiar.

Definir estrategias de control

La última fase consiste en sugerir algunas acciones o estrategias que ayuden a mejorar los procesos de la empresa “Ferre Materiales Robles”, mediante el establecimiento de los controles, que a juicio de la propia entidad resulten adecuados.

Dado al comentario anterior podemos aportar finalmente las siguientes consideraciones para la organización.

1. Definir correctamente las líneas de autoridad en el organigrama.
2. Elaborar diagrama de flujo de cada proceso.
3. Delimitar adecuadamente las funciones de cada área.
4. Asignar a un empleado funciones contables en específico, como costos, gastos, presupuestos, contratos, inventarios, almacén, inversiones, activos fijos, retención de impuestos y prestaciones.
5. Asignar a un empleado funciones de control de calidad tanto para los artículos que se entregaron a los clientes como para los materiales adquiridos.
6. Generar un plan de capacitación para aquellas funciones que lo requieran, evaluar el personal para conocer el desempeño de sus funciones y conocer las necesidades de sus empleados en materia laboral.
7. Elaborar expedientes del personal que contengan evidencia de solicitudes, documentación personal, incapacidades, capacitación, entre otros.
8. Definir políticas de sueldos, salarios, liquidaciones, despidos y vacaciones.
9. Establecer supervisión estricta en aquellas actividades que representen riesgos importantes para la empresa.



10. Definir políticas de montos, ajustes de montos, autorizaciones, ventas de contado y aprobación de descuentos.
11. Definir políticas para la emisión, aprobación y autorización de documentos y operaciones.
12. Definir normas para la aplicación de los gastos capitalizables y otros gastos.
13. Establecer métodos de prenumeración en aquellos documentos que por su importancia así lo requieran.
14. Establecer programas o planes de entrega de artículos.
15. Elaborar los formatos necesarios para el control de las operaciones.
16. Crear sistemas electrónicos que faciliten y aseguren el adecuado registro de las operaciones.
17. Crear procedimientos (escritos) que definan detalladamente las operaciones de cada actividad.
18. Crear un canal o proceso de comunicación interno, que evite confusiones y facilite la interacción entre las distintas áreas de organización.
19. Establecer un adecuado canal de comunicación con los clientes para recibir sus quejas y entregar los saldos de cuentas.
20. Establecer un sistema de información de pagos, anticipos, moratorias, intereses y vencimiento de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar.
21. Asignar a un empleado responsable de la seguridad informática o datos.
22. Revisar las medidas de seguridad con robo, incendio o pérdida en las instalaciones de la empresa, almacén, mercancía e información procesada por la empresa mediante sistemas electrónicos.
23. Establecer políticas sobre materiales residuos o desechos del almacén.
24. Implantar un adecuado método para la elaboración y control de los inventarios de almacén.
25. Elaborar un plan de mantenimiento preventivo de instalaciones, maquinaria y equipo.
26. Establecer un control de inventario de los bienes propiedad de la empresa y de terceros como maquinaria, equipo de transporte, cómputo y herramientas de trabajo.
27. Controlar que se realicen correctamente y en tiempo las declaraciones y los pagos de impuestos mediante la revisión al despacho contable externo.



28. Establecer políticas relacionadas con la situación financiera y el manejo del capital de la empresa.
29. Asegurar que el gerente general de la empresa revise la documentación legal presentada por el despacho externo.
30. Verificar que el registro de firmas se encuentre adecuado a las necesidades actuales de la empresa.



CONCLUSIONES

Al iniciar nuestro proyecto de tesis planteamos un objetivo, mostrar un modelo de control interno en apoyo a la empresa con un limitada capacidad administrativa y así mismo contribuir a que los empresarios del sector pequeño y mediano, se les proporcionara un herramienta que les apoye para mejorar los procesos y el manejo de la entidad.

Ahora al finalizar este proyecto podemos decir que el alcance logrado va mas allá de solamente la investigación de los temas para cada capítulo, logramos proponer un diseño de Control Interno el cual puede ser usado por las Pequeñas y Medianas Empresas.

Cabe destacar que desde nuestro punto de vista particular el Control Interno es la parte central del trabajo presentado y dada esta justificación fue importante conceptualarlo, determinar claramente las características que nos permiten precisarlo de manera clara y concreta; conocer las áreas de aplicación o el uso hacia el cual puede ser orientado mediante su clasificación.

Por otra parte el Control Interno debe cubrir con determinados objetivos básicos los cuales den a las organizaciones la certeza de que sus operaciones se realizan con seguridad y correcto funcionamiento, estos objetivos se enfocan directamente a los procesos contables y administrativos.

Para entender de manera clara los aspectos de Control Interno Contable y Administrativo que fueran necesarios evaluar, consideramos que en primera instancia era necesario conocer los conceptos de cada una de las etapas que componen el Proceso Administrativo y detallar los objetivos específicos de los mismos.

Dado que el trabajo de investigación lo enfocamos a empresas con una capacidad administrativa limitada, fue necesario identificar que tipo de empresas son las que padecen las consecuencias de este escenario, para ello consideramos importante realizar la clasificación y determinación de las características de las empresas, el estudio de sus



antecedentes para poder comprender la situación e importancia de las Pequeñas y Medianas Empresa en la actualidad y la conceptualización de las mismas.

Previo a la aplicación del caso practico dentro de una empresa comercializadora con pequeña capacidad administrativa y para establecer la metodología en el diseño de un modelo de Control Interno fue necesario determinar que parámetros administrativos y contables debíamos considerar, la elección, la oportunidad y el alcance del método de relevamiento aplicable para el análisis del proceso.

Mediante la aplicación de ciclos de transacciones generamos la propuesta del modelo de Control Interno para la Pequeña y Mediana Empresa y posteriormente para dar un mantenimiento adecuado desarrollamos un modelo para el monitoreo de Control Interno de la empresa “Ferre Materiales Robles”.

Modelo de Control Interno

Control Interno Administrativo.

- Protección a los activos
- Promoción de la Eficiencia Operativa.
- Establecer y estimular la adhesión a las políticas de la dirección.

Control Interno Contable.

- Ciclo de Ingresos
- Ciclo de Compras
- Ciclo de Producción
- Ciclo de Nominas
- Ciclo de Finanzas

Monitoreo

- Definir Aspectos a Evaluar
- Establecer el Método de Evaluación
- Aplicar el Método de Evaluación
- Obtener Resultado de Evaluación
- Definir Estrategias de Control



El modelo de control interno dará solución al gran problema de inyección de recursos, ya que al establecer un sistema de Control Interno las Pequeñas empresas efficientaran sus finanzas y serán competitivas, cumpliendo siempre con sus objetivos preestablecidos haciéndolo mediante la verificación permanente del Control Interno que les permita demostrar el buen desempeño y que sea congruente con las políticas de desarrollo institucional.

La conclusión del caso práctico nos permitió manifestar que la propuesta del Modelo de Control Interno es una alternativa viable para todos aquellos Pequeños y Medianos Empresarios que requieren conocer la situación actual de sus organizaciones y contar con información confiable, veraz y oportuna, que los apoye en la toma de decisiones adecuadas para la mejora y el desarrollo de las mismas.



BIBLIOGRAFÍA:

Libros y Revistas

Brown Warren, Moderg Denno

Teoría de la Organización y la Administración.

Editorial LIMUSA

México, 1983

Chiavento Adalberto

Introducción a la Teoría General de la Administración.

Editorial Mc Graw Hill.

Estados Unidos de Norteamérica (Traducido e impreso en México), 1995.

Fernández Arena José Antonio.

El proceso Administrativo.

Editorial Diana.

México, 1991.

Gómez Morfín Joaquín.

La Administración Moderna y los Sistemas de Información

Editorial Diana.

México, 1992.

Guzmán Valdivia Isaac.

La Ciencia de la Administración.

Editorial LIMUSA.

México, 1990.



Hernández y Rodríguez Sergio.

Introducción a la Administración. Un Enfoque Teórico Práctico.

Editorial Mc Graw Hill.

México. 1994.

J. Dubrin Andrew.

Fundamentos de Administración.

Editorial Internacional Thomson.

México, 2000

Koontz Harold y O`Donell Cirill.

Curso de Administración Moderna.

Editorial Mc Graw Hill. México, 1998

Koontz Harold, Weinrich Heinz.

Administración una Perspectiva Global.

Editorial Interamericana. México, 1998.

LE. Y M.F. Morales Castro Arturo.

Revista Adminístrate Hoy.

México, Año X, Número 11, Septiembre 2003

Munch Galindo Lourdes.

Fundamentos de Administración.

Editorial Trillas.

México, 1995.

Osório Sánchez Israel.

Fundamentos de Auditoria de Estados Financieros, (Segunda Edición).

Editorial ECAFSA. México, 2000.



P. Robins Stephen, A. De Cenzo David.

Fundamentos de Administración

Editorial Prentice Hall.

Estados Unidos de Norteamérica (Traducido e impreso en México), 1995.

Pineda Miguel.

Revista Certeza, Economía y Negocios.

México, Año V, Número 48, Marzo 2003.

R. Hampton David.

Administración.

Editorial Mc Graw Hill.

México, 1990.

Reseñas Rubén Oscar.

Manual de control Interno.

Ediciones Macchi.

Buenos Aires, 1999.

Robles Valdés Gloria y Alcérreca Joaquín Carlos.

Administración. Un Enfoque Interdisciplinario.

Editorial Prentice Hall.

México, 2000.

Rodríguez Valencia Joaquín.

Como administrador Pequeñas y medianas Empresas.

Editorial ECAFSA.

México, 2001.



Rodríguez Valencia Joaquín.

Organización contable y Administrativa de las Empresas (Segunda edición).

Editorial ECASA.

México, 1995.

S. Suárez Andrés.

La Moderna Auditoria. Un Análisis Conceptual y Metodológico.

Editorial Mc Graw Hill.

España, 1991.

Shuster José Alberto

Control Interno.

Ediciones Macchi.

Buenos Aires, México, 1992.

Stoner James, Freeman Edward, Gilbert Daniel.

Administración (Sexta edición).

Editorial Pearson.

Estados Unidos de Norteamérica (Traducido e impreso en México), 1995.

Ferry George, Franklin Stephen.

Principios de Administración (decimal tercera reimpresión).

Compañía Editorial Continental.

México, 1998

W. Cook John, Winkle Gary.

Auditoria. (Tercera edición).

Editorial Mc Graw Hill.

México, 1987.



Zepeda Alonso Gustavo.

Auditoría y Control Interno.

Editorial Mc Graw Hill.

Santafé de Bogotá, Colombia México, 1998.

Leyes y Códigos.

Código de Ética del Contador.

Editorial IMPAR

México, 2004.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos y P.A. Boletín E-02. Estudio y Evaluación del Control Interno. Párrafo 9.

Páginas de Internet

Secretaría de Economía.

Página de Internet: www.economía.gob.mx

México, 2003.