

UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

INSTITUTO DE CIENCIAS ECONOMICO ADMINISTRATIVAS

LICENCIATURA EN CONTADURIA



TESINA

**“ IMPLEMENTACIÓN DE UN CONTROL INTERNO
PARA PYMES EN CRECIMIENTO APLICADA EN LA
EMPRESA KTALOGOS”**

PRESENTA:

P.D.L.C.Gustavo Dante Rodríguez Mercado

ASESOR

C.P. Jesús Antonio García Herrera

AGRADECIMIENTOS.

A DIOS: POR TODAS BONDADES DE LA VIDA.

A CLAUDIA: NO TENGO PALABRAS PARA DECIRTE LO AGRADECIDO QUE ESTOY, POR QUE TU SEAS LO MAS IMPORTANTE EN MI VIDA, TE AMO POR SIEMPRE. GRACIAS POR SER LA MEJOR BONDAD DE MI VIDA.

A MIS PADRES: CON NADA PUEDO PAGARLES EL AMOR INCONDICIONAL.

A MIS HERMANOS GRACIAS POR CREER EN MI.

A LA FAMILIA RODRÍGUEZ FAYAD: POR TODO EL CARÍÑO QUE ME HAN BRINDADO.

A LA FAMILIA MERCADO OCHOA: POR DARME EL EJEMPLO DE AMOR FRATERO.

A LA FAMILIA ORTIZ CALVO: POR LA CONFIANZA, EL APOYO Y EL CARÍÑO.

A MIS AMIGOS: POR SER PARTE FUNDAMENTAL EN MI VIDA.

A MI ASESOR. POR EL TIEMPO Y PACIENCIA... GRACIAS C.P. JESÚS ANTONIO GARCIA HERRERA.

AL L.C. ISAIAS ORTIZ TREJO POR EL APOYO.

UN AGRADECIAMIENTO A MI TIO NACHI Y CHELI POR SER EJEMPLO DE TENACIDAD Y PERSEVERANCIA GRACIAS POR DARME UNA OPORTUNIDAD EN LA VIDA.

A LA U.A.E.H. POR EL TIEMPO Y LA ENSEÑANZA.

GRACIAS A TODOS, SIN TODOS USTEDES NO SERIA LO QUE SOY.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

CONTROL INTERNO

PAGINA

1.1.- ASPECTOS GENERALES.	1
1.1.1.-COMPOSICION A NIVEL NACIONAL.	1
1.2. IMPORTANCIA.	5
1.3.-DEFINICION DE CONTROL INTERNO.	5
1.4.- OBJETIVOS ELEMENTOS Y COMPONENTES.	6
1.5.-CLASIFICACION DEL CONTROL INTERNO.	8
1.6.- OPERACIONES BASICAS DEL CONTROL INTERNO.	10

CAPITULO II

IMPLEMENTACION DEL CONTROL INTERNO EN KTALOGOS

2.1.- DESCRIPCION E HISTORIA DE KTALOS.	16
2.1.1.-PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.	16
2.1.2.- HISTORIA DE LA EMPRESA.	16
2.1.3.- SITUACION GENERALIZADA DE LA EMPRESA	18
2.2.-IMPLEMENTACION DEL CONTROL INTERNO DE KTALOGOS	20
3.1- ESTRUCTURA DE LA EMPRESA	23
3.1.1- ORGANIGRAMA (Anexo)	23
3.1.2.-DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS	
3.3.- EVALUACION Y SEGUIMIENTO AL CONTROL INTERNO	38
CONCLUSIONES	43

ANEXOS

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCIÓN

A lo largo de numerosos estudios técnicos, teóricos y de campo se ha comprobado que las Pequeñas y Medianas Empresas que se han denominado PYMES, han surgido y sin que pase mucho tiempo desaparecen, esto es por los deficientes controles internos que implementaron, que no les permitió medir absolutamente nada dentro de la recién creada empresa. Las empresas no le prestaron la atención requerida a los controles internos y desaparecieron.

El objetivo principal de esta tesina es de demostrar que una pequeña empresa puede ser lo suficientemente rentable, si se aplican los controles administrativos internos, en todas las áreas de una empresa.

Así como también sirva para demostrar que una empresa pequeña puede tener todas las áreas que tienen las grandes empresas: esto, para que no se formen los errores en lo que comúnmente caen las empresas que apenas comienzan.

La investigación comenzó hace cuatro años en Ktalogos una empresa ubicada en la ciudad de Aguascalientes, y que se dedica la compra-venta de zapatos y ropa por medio de catálogos cuando era solo una microempresa, y a lo largo de este tiempo se han afrontado diferentes tipos de problemas, tales como pago de indemnizaciones a trabajadores, pagos de multas por atrasos en pagos del IMSS E INFONAVIT. Por no tener reglamentos y contratos, así como de imagen, captación de clientes y solvencia económica. Es decir por no contar con un adecuado CONTROL INTERNO, con seguimiento y evaluación.

Esto ha servido para que los controles se vayan formando de acuerdo a las necesidades, es importante mencionar que los controles internos, siempre tienen que ser flexibles y adaptarse a los diferentes problemas así como modificarse si es necesario, situaciones que se han investigado teóricamente y se han comprobado en la práctica con lo cual en ktalogos se ha decidido mantener un adecuado control interno de manera constante con un seguimiento control y de tal manera que su evaluación es permanente.

En el capítulo uno veremos todas las generalidades que se tienen para este fascinante tema de los controles internos, veremos cual es la base, algunos conceptos de algunos investigadores y también modelos de control interno de otros países.

En el capítulo dos veremos cual era la situación que se tenía en Ktalogos antes de la implementación de los controles internos, cuales eran algunos de los problemas que se tenían con frecuencia por no contar con los mismos.

En el tercer capítulo veremos como se implemento y desarrollaron los controles adecuados a la empresa Ktalogs para su permanencia primero y para su posterior desarrollo.

CAPITULO I

CONTROL INTERNO

1.1. ASPECTOS GENERALES

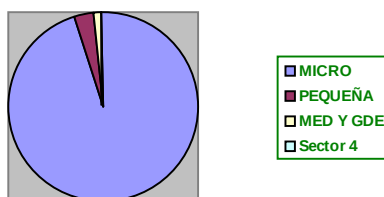
En la actualidad, tanto en los países desarrollados como los que se encuentran en proceso de desarrollo o los que simplemente están subdesarrollados, encontramos un gran paralelismo histórico en la composición de sus estructuras económico productivas; hoy existen los macro o grandes empresarios, pero también los medianos, pequeños y micro empresarios, que se dedican a actividades cada vez más diversificadas, en la medida en que la necesidad, la ciencia, la tecnología y la propia sociedad impactan en los grupos sociales regionales, nacionales y mundiales, de distinta manera, transformándolas progresiva y sistemáticamente.

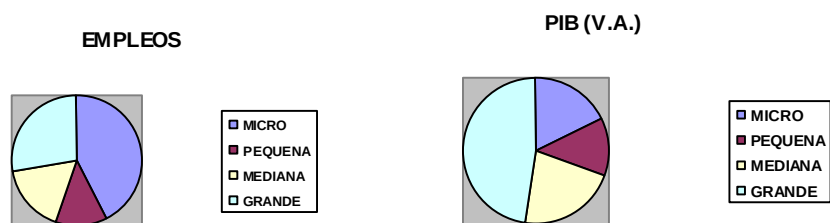
Sin embargo, a pesar de todos los inconvenientes que se presentan para los micro y pequeños empresarios, el talento creativo, emprendedor e innovador de los mexicanos hace posible que cada año aumente el numero de micro, pequeñas y medianas empresas, haciendo posible que cada vez exista mayor información para que los dirigentes de estas entidades, logren establecer metas, objetivos y controles que los lleven a permanecer de manera exitosa en el mercado.

En los últimos años la estructura de empresas, la generación de empleos y participación en el PIB en el país y en el Estado de Aguascalientes donde se encuentran las oficinas de Ktalogs, se distribuye de la siguiente manera:

1.1.1.- COMPOSICION A NIVEL NACIONAL DE EMPRESAS, EMPLEO Y PIB AL 2006

PORCENTAJE DE EMPRESAS A NIVEL NACIONAL





NUMERO DE UNIDADES ECONOMICAS QUE OPERARON EN EL PAIS EN EL AÑO 2006 Y SU PERSONAL OCUPADO

	Numero de Empresa	Personal Ocupado
Total Nacional	4,290,108	23,197,214
Aguascalientes	43,522	290,996

DE EMPRESA POR TAMAÑO REGISTRADAS EN EL SISTEMA DE INFORMACION EMPRESARIAL MEXICANO

NACIONAL

	MICRO	PEQUENA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
INDUSTRIAL	36,227	10,671	4,357	1,954	53,259
COMERCIAL	398,688	11,153	3,732	1,591	415,164
SERVICIOS	123,339	11,437	1,507	1,499	137,782
TOTAL	558,304	33,261	9,596	5,044	606,205

AGUASCALIENTES

	MICRO	PEQUENA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
INDUSTRIAL	563	209	93	44	909
COMERCIAL	700	126	32	8	866
SERVICIOS	1,412	105	11	5	1533
TOTAL	2675	440	136	57	3308

Para darnos una idea clara, del tipo de empresas que existen en nuestro país vamos a identificar como se clasifican las micro, pequeñas y medianas empresas, dependiendo del número de empleados en cada sector.

Tamaño de la empresa	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Diario Oficial de la Federación, 30 de Diciembre de 2002.

En el año 2006 se tiene registrado que las microempresas generan empleos para 6, 347,278 personas, las pequeñas 2,058,867 y medianas 2,317,328 contra los 4,318,374 que generan las

grandes, es decir que las Pymes generan el 69.1% de los empleos de las empresas del sector productivo.¹

Sin embargo, los micro y pequeños empresarios como lo habíamos mencionado antes representan el eslabón más débil de la cadena productiva y de servicios, debido principalmente a que carecen de sistemas de planeación, organización, administración y CONTROL eficientes, así como tecnologías propias para la gestión y desarrollo de sus actividades productivas; este núcleo económico y social que está formado por la más amplia gama de giros productivos, comercializadores y de servicios que uno pueda imaginar, esta dirigido por empresarios que realizan sus actividades a nivel de subsistencia, integrando a estas empresas de un carácter inminentemente familiar, producto de la necesidad mas que de u esfuerzo planificado como lo habíamos mencionado, creando problemas para su desarrollo y posicionamiento en el mercado.

Cada año inician actividades entre 300 mil y 400 mil Pymes industriales, agrícolas, comerciales y de servicios, en todo el territorio nacional, cada 24 horas nacen entre 800 y 1000 nuevas empresas. La mitad de ellas habrá desaparecido antes de alcanzar su primer año de actividad y un 40.5 adicional cerrará antes de llegar a sus primeros cinco años de labor.²

Con estos datos volvemos al tema principal de este trabajo de investigación, del cual se desprende una de las causas por las que fracasan las micro y pequeñas empresas como lo son: Problemas para vender los bienes y servicios; deficiencias para producir e condiciones de costo y calidad competitivos; desconocimiento del manejo financiero de la empresa; ausencia de un sólido plan de negocios, y falta de CONTROLES en cada una de las áreas del negocio. Analizando los datos estadísticos que tenemos de las pequeñas empresas y definido los principales problemas al que se enfrentan los pequeños empresarios, se ha hecho necesario poner énfasis en implementar adecuados CONTROLES INTERNOS en las empresas en especial en las Micro, pequeñas y medianas empresas y así lograr mantenerse en el mercado y lograr un buen posicionamiento en éste.

BOLETIN 3050.- Se refiere a que el Control Interno se efectúa con el objeto de cumplir las normas de ejecución de trabajo. Y Cuyo objetivo es definir los elementos de la estructura del control interno y establecer los pronunciamientos normativos aplicables a su estudio y evaluación, como un aspecto fundamental al diseñar la estrategia de auditoria, y también

señalar los lineamientos que deben de seguirse al informar sobre las debilidades o desviaciones de control interno.

En este caso los lineamientos que se llevan a cabo están dados por el BOLETIN 5030 aquí daremos las generalidades y los apéndices.

Algunas generalidades que se deben de tener en cuenta para cuando se diseñe un procedimiento de control interno son:

- Tamaño de la entidad.
- Características de la actividad económica en la que opera.
- Organización de la entidad.
- Naturaleza del sistema de contabilidad y de las técnicas de control establecidas.
- Problemas específicos del negocio.
- Requisitos legales aplicables.

Así mismo para el proceso de tener la documentación en óptimas condiciones de toma de decisiones se tendrá lo siguiente.

- Una evaluación preeliminar documentada.
- El procesamiento electrónico de datos (PDF) al evaluar la estructura del control interno.
- Pruebas de cumplimiento y evaluación final.
- Comunicación de situaciones a informar.
- Forma del contenido del informe.

Así mismo se aplicara este boletín en lo que concierne al apéndice IV, que es sobre la Aplicación de los elementos de control interno en entidades pequeñas.

Estos son algunos de los documentos donde tenemos antecedentes para la evaluación del control interno en México, Se debe de aclarar que también se hizo una investigación de algunos modelos de control interno de otros países y de los mas importantes por ejemplo de USA es el COSO (Comité of sponsoring organizations of the tradeway) Y en Canadá es el COCO (The criteria of control borrad).

Es necesario comentar que tanto los modelos COSO Y COCO, que son de países de primer mundo son en esencia lo mismo que nuestros boletines 3050 y 5030 del IMCP, así es que nada tenemos que envidiar a estos países en cuanto a la teoría se refiere de control interno, en lo que debemos avanzar es en verdad aplicar estos elementos en nuestras empresas.

1.2. IMPORTANCIA

Como vimos en los puntos anteriores las empresas en especial las micro, pequeñas y medianas empresas han reconocido la importancia de contar con controles internos fuertes, ya que un control interno eficaz puede ayudar a las compañías a alcanzar las metas financieras establecidas, prevenir pérdida de recursos y preparar estados financieros confiables. Los controles internos son fundamentales para lograr un registro exacto de las transacciones, ya que la información financiera resultante puede no ser confiable y debilitar la habilidad de la gerencia para la toma de decisiones; así mismo es necesario contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catálogo de cuentas eficiente y práctico, además de un sistema de control interno para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros.

Un buen sistema de control interno es importante, tomando en cuenta los factores de riesgos en la contratación de personal no capacitado para el puesto, o personal que solo alborota a los demás trabajadores, es importante desde el punto de vista que nos ahorrra gastos innecesarios o que se pueden evitar haciendo las cosas justo a tiempo, es de vital importancia contar con un control interno para saber en que medidas las empresa solo crece en tamaño o también en ingresos, en fin sin el control interno adecuado aplicado a todas las áreas de la empresa esta como lo dije en mi introducción no puede sobrevivir, es imposible que crezca:

Estas son alguna de las áreas en las que el control interno siempre debe de estar presente y en constante revisión

1.3. DEFINICION DEL CONTROL INTERNO

Existen muchas definiciones del control interno, dependiendo del enfoque que se le quiera dar, es por eso que en muchas ocasiones resulta confuso para poder implementarlo de forma apropiada en este tema definiremos según varios autores para así poder identificar los puntos comunes y damos una idea clara de lo que nos quiere decir el concepto.

Analizando las definiciones anteriores CON cada una de las partes y componentes de las definiciones desde mi muy personal punto de vista puedo determinar definitivamente que es un **PLAN DE ORGANIZACIÓN** que ayuda a **SALVAGUARDAR LOS BIENES Y**

ACTIVOS de la empresa, así como lograr mayor **EFICIENCIA EN SUS OPERACIONES** que **PROPORCIONA SEGURIDAD, EXACTITUD Y VERACIDAD EN LOS REGISTROS CONTABLES**, estos son los objetivos primarios o principales.

1.4. OBJETIVOS, ELEMENTOS Y/O COMPONENTES

OBJETIVOS SECUNDARIOS:

1. Prevenir fraudes
2. Descubrir robos y malversaciones
3. Obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna.
4. Localizar errores administrativos, contables y financieros
5. Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa
6. Promover la eficiencia del personal
7. Detectar desperdicios innecesarios tanto de material, tiempo, etc.
8. Mediante su evaluación, controlar la extensión de análisis, comprobación o pruebas y estimación de las cuentas sujetas a auditoria.
9. Proteger sus activos
10. Asegurar la validez de la información
11. Promover la eficiencia en las operaciones
12. Estimular y asegurar el cumplimiento de las políticas y directrices emanadas de la dirección.
13. Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
14. Asegurar que todas las acciones institucionales en la empresa se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

ELEMENTOS:

1.- PLANEACIÓN

2.- ORGANIZACIÓN

3.- PROCEDIMIENTOS: Es el conjunto de actividades que se determinaron previamente en la organización y la plantación, es aterrizar todo lo que se vio que sea bueno para la empresa, es la parte que da comienzo al desarrollo de todo ente.

- 4.- CATALOGO DE CUENTAS: Es el conjunto de elementos presentado en forma segmentada en el área contable que nos permitirá saber en base a su importancia, lo relevante que pueden ser algunas cuentas para la empresa.
- 5.- PERSONAL: Es el principal recurso de la empresa, pero también el más problemático, es por ello que este elemento es desde mi punto de vista una de la tres grandes oportunidades de crecimiento.
- 6.- SISTEMA DE CONTABILIDAD: Sin un adecuado manejo de todos los valores es imposible llegar a desarrollar la empresa, el sistema contable es la acumulación de controles económicos que nos auxilian a estar concientes de nuestras debilidades de ingresos y egresos para así tomar dediciones adecuadas en base ala información proporcionada.
- 7.- AUTORIZACIÓN: Elemento de la administración que surge después de haber hecho un arduo análisis de la situación en base a informaciones proporcionadas por los diversos departamentos de la organización.
- 8.- ESTADOS FINANCIEROS: Elemento que esta dentro de la contabilidad que nos pueden mostrar el estado o situación económica de una empresa en el tiempo que se presenta o un futuro no muy lejano para la adecuada toma de decisiones.
- 10.- PRESUPUESTOS Y PRONOSTICOS: Son actividades que se hacen en base a anteriores experiencias pero su margen de error es más alto que algunos de los elementos presentados anteriormente, es por ello que estos elementos de vital importancia deben de ser tomados con mucha cautela en cuanto a la información que nos proporcionan.
- 11.- ENTRENAMIENTO, EFICIENCIA Y MORALIDAD DEL PERSONAL: Bien dicen que el elemento humano al ser la herramienta más importante de toda empresa se le debe de cuidar y estar en constante aprendizaje en todas la normas de la vida para que rinda en su trabajo, por lo que si una persona que está feliz y de acuerdo con su vida en los valores morales establecidos, será una persona que siempre será de gran utilidad para la empresa.
- 12.- SUPERVISIÓN.: Es bien dicho que aún y cuando todos los elementos estén bien implantados, estén trabajando según de acuerdo a las políticas establecidas pero si existe el control de la supervisión no habrá los resultados planeados por que no podemos saber si en verdad las cosas se están haciendo las cosas correctamente.

ELEMENTOS:

Objetivos y planes posibles y razonables, definidos claramente por escrito, útiles, aceptados y usados flexiblemente, comunicando a todo el personal y controlables.

COMPONENTES

EL ENTORNO DE CONTROL.- Base para influir en la conciencia de control de su personal y provee disciplina y estructura.

EVALUACIÓN DEL RIESGO.- Identificación y análisis de los riesgos relevantes que corre la empresa para el logro de sus objetivos, formando la base para determinar cómo se deben administrar los riesgos.

LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.- Para identificar, capturar e intercambiar información en una forma y periodo de tiempo que permita al personal cumplir con sus responsabilidades.

ACTIVIDADES DE CONTROL.- Políticas y procedimientos que deben seguirse para tener certeza que las instrucciones de la gerencia que se lleven a cabo.

MONITOREO.- Verificar la calidad de desempeño del control interno a través del tiempo.

1. 5. CLASIFICACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Existen diferentes clasificaciones del control interno por lo que en el presente tema lo desarrollaremos en tres tipos de clasificaciones dependiendo de su estructura, de su utilidad y de su desarrollo.

De acuerdo a su estructura lo dividimos en:

1) CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.- Que es la promoción de eficiencia en la operación de la empresa, que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración de la empresa, se relacionan con la normativa y los procedimientos existentes, normalmente sólo influyen indirectamente en los registros contables. Se basa en los pasos generales de Planeación, Control, Supervisión y Promoción, con un plan de organización basado en métodos y procedimientos relacionados, con eficiencia de operación, con adhesión a políticas y usar como medio de control el análisis estadístico. Un claro ejemplo de este control dentro la empresa son las políticas de manejo de personal en sus

vacaciones, días de descanso, asistencia y puntualidad llevada con la herramienta del kardex Ktalogos.

2) CONTROL INTERNO CONTABLE.- Protege los activos de la empresa, obtiene información financiera veraz, confiable y oportuna. Se basa en los pasos generales de la Planeación, Valoración, Ejecución y Monitoreo, incluye en su plan de organización métodos y procedimientos relacionados con la protección de activos, confiabilidad de los registros contables y uso como medio de control de los sistemas de autorización.

Un control implementado es la emisión de fichas de depósitos a las cuentas correspondientes de cada sucursal, ya que con estos estamos logrando que todo el dinero de las ventas vaya a parar a las cuentas bancarias y solo se pueda retirar por medio de cheques.

Por su utilidad los dividimos en:

1. PREVENTIVOS.- Que se elaboran con base a los procedimientos que tiene la misma organización de acuerdo a su naturaleza, tratando de no olvidar ninguna área de la misma y así resaltar cualquier error o laguna que se pudiera tener durante el desarrollo de las transacciones.

Un buen ejemplo son los presupuestos de gastos por cada temporada, donde se trata de que todos los gastos estén tomados en cuenta, no importando que tan pequeños son.

2. DETECTIVOS.- Tienen como finalidad detectar los errores o las desviaciones que durante el desarrollo de las transacciones, no hubiera sido identificadas por los procedimientos de control preventivo.

Finalmente por su desarrollo los dividimos de la siguiente manera:

1. CONTROL INTERNO FLEXIBLE.- Este control es capaz de adaptarse a los riesgos de la empresa, pero sin llegar a caer en los cambios constantes del mismo, dado que quitarían seriedad a los mismos.

Aquí para un muy buen ejemplo de este control son las políticas que se establecen para el cambaceo, ya que al no dar resultado se puede cambiar o eliminarse si es necesario.

2. CONTROL INTERNO PERMANENTE.- Es el tipo de control que por la naturaleza de sus procedimientos no es posible que pueda tener una flexibilidad, como lo son los controles internos para llevar la contabilidad y en ciertos puntos todo lo que se refiera a términos financieros.

El más claro ejemplo de un control permanente es el reglamento interior de trabajo ya que no debe de ser flexible, ya que es el que va a dictar la normatividad dentro de la empresa.

3. CONTROLES INTERNOS DE EMERGENCIA.,- Este tipo de controles sirven para cuando los controles flexibles ya no lo puedan ser tanto y para cuando no hay controles establecidos, para después convertirse, ya sea e flexible o en permanente. (MORITA, FELIPE, EXPANSIÓN, PP 45-46, 2005).

1. 6. OPERACIONES BÁSICAS DEL CONTROL INTERNO

Las operaciones básicas del control interno son algunos de los pasos o procedimientos que se deben seguir en cada una de las áreas de las empresas para poder llevar un adecuado control interno, de los cuales nos hemos basado para implementar el control interno en Ktalogos.

Se debe implementar mediante la interacción lógica y adecuada de los siguientes elementos: Planes y objetivos, estructura humana coherente con los objetivos y planes, trabajo en equipo que contemple a la división del trabajo, definición de procesos y funciones, provisión de materiales y tecnología acorde a los objetivos fijados por la dirección.

CAJA Y BANCOS

Se basa en los principios de:

- Separación de funciones de autorización, ejecución, custodia y registro de caja y bancos.
- En cada operación de caja y bancos, deben intervenir cuando menos dos personas.
- Ninguna persona que interviene en caja y bancos deben tener acceso a los registros contables que controla su actividad.
- El trabajo de empleados de caja y bancos será de complemento y no de revisión.
- La función de registro de operaciones de caja y bancos será exclusivo del departamento de contabilidad.

Las bases de este control son:

En entradas el control para cada origen de entradas a caja y bancos, depósito integral en Instituciones de Crédito de todas las entradas a caja. Para el origen en salidas la creación de un fondo de caja chica, así como pagos por medio de cheques nominativos con firmas

mancomunadas. Para el origen de existencias realizar la conciliación periódica de cuentas de cheques, cortes y arqueos de caja periódicas y de sorpresa y afianzamiento del personal responsable de caja.

INVENTARIOS

Se basa en los principios de:

- Separación de funciones de adquisición, custodia y registro contable.
- Ninguna persona que interviene en inventarios debe tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
- El trabajo de los empleados de almacén de inventarios, será de complemento y no de revisión.
- La base de valuación de inventarios será constante y consistente.

Se basa en el control contable de inventarios, en la autorización de compra, producción y venta de inventarios y realización de inventarios físicos periódicos.

COMPRAS

Se basa en los principios de:

- Separación de funciones de adquisición, pago y registro de compras.
- Ninguna persona que interviene en compras debe tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
- El trabajo de los empleados que intervienen en compras, será de complemento y no de revisión.
- La función de registro de operaciones de compras será exclusiva del departamento de contabilidad.

Se basa en la Requisición de compra, autorización de compra, cotización de precios de compra, orden de compra y pedido al proveedor, recepción de mercancías y materiales, revisión y autorización de la factura de compra, registro de compra y ajustes a compras como son descuentos y rebajas.

Se requiere además de comparar la factura del proveedor con la nota de recepción de mercancías, controlar los cálculos de la factura del proveedor, prenumerar órdenes de compras, y solicitar cotizaciones a más de un proveedor.

VENTAS

- Se basa en los principios de:
- Separación de funciones de ventas, cobro y registro en contabilidad.
 - Ninguna persona que interviene en ventas debe tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
 - El trabajo de los empleados que intervienen en ventas, será de complemento y no de revisión.
 - La función de registro de operaciones de ventas será exclusiva del departamento de contabilidad.

Se basa en determinar las ventas de contado, dentro y fuera de la plaza así como las posibles ventas a crédito, registro en contabilidad y ajustes a ventas y clientes como lo son descuentos, promociones y rebajas.

Todos los descuentos otorgados fuera de las políticas deben requerir aprobación, la función de registro de las facturas en el libro auxiliar de clientes no debe estar a cargo de la contabilidad, las personas que preparan las documentaciones de ventas deben ser independientes de la custodia de los bienes.

PAGOS

Se basa en los principios de:

- Separación de funciones del personal encargado de pagos y registro en contabilidad.
- Ninguna persona que interviene en pagos debe tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
- El trabajo de los empleados que intervienen en pagos, será de complemento y no de revisión.
- La función de registro de operaciones de pagos será exclusiva del departamento de contabilidad.

No deben omitirse cheques que no estén sustentados por comprobantes respaldatorios de los egresos, los cheques deben ser preparados a la orden del proveedor nunca al portador. Todos los comprobantes deben acompañar al cheque cuando se presentan para su firma, utilizar los cheques respetando la secuencia numérica, la función preparatoria de cheques debe estar separada de la aprobación de pagos.

CONTROL ADMINISTRATIVO

Se basa en los principios de:

- Separación de funciones administrativas y registro en contabilidad.
- Ninguna persona que interviene en funciones administrativas específica debe tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
- El trabajo de los empleados que intervienen en funciones administrativas, será de complemento y no de revisión.
- La función de registro de operaciones del área administrativa será exclusiva del departamento de contabilidad.

Las operaciones de la administración deben tener un enfoque para asumir y vigilar los riesgos de negocios, actitudes y acciones con respecto a la información financiera, incluyendo el énfasis en el cumplimiento de presupuestos, logro de utilidades y otros aspectos financieros y operativos.

Para lograr una estructura adecuada de este control se debe asignar de manera adecuada la autoridad y responsabilidades dentro de la entidad mediante métodos que incluyen políticas sobre asuntos tales como:

- Prácticas de negocios
- Conflictos de interés
- Códigos de conducta
- Descripción de puestos
- Documentación de los sistemas de cómputo, indicando los procedimientos para autorizar transacciones y aprobar cambios a los sistemas ya existentes

Otro punto importante dentro de este control es verificar que se están cumpliendo con todas las normas tributarias, fiscales y civiles además de analizar si los rendimientos financieros e inversiones hechas están dando los resultados esperados.

CONTROL DE PERSONAL

Incluye los procedimientos y políticas para contratar, capacitar, evaluar, promover y compensar a los empleados, así como para proporcionarles los recursos necesarios para que puedan cumplir con sus responsabilidades asignadas.

Específicamente se deben llevar los siguientes controles:

- Control de asistencia de los trabajadores.

- Controlar el acceso de personas no autorizadas a los diferentes departamentos de la empresa.
- Control de puntualidad.
- Control de las capacitaciones que se pueden otorgar al trabajador o las que ellos mismos están adquiriendo.

CONTROL DEL SISTEMA CONTABLE

Se debe contar con los siguientes métodos y registros para que un sistema contable sea útil y confiable:

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

PROCEDIMIENTO PARA MANTENER UN BUEN CONTROL INTERNO

1. Delimitación de responsabilidades.
2. Delimitación de autorizaciones generales y específicas.
3. Segregación de funciones de carácter incompatible.
4. Prácticas sanas en el desarrollo del ejercicio.
5. División del procesamiento de cada transacción.
6. Selección de funcionarios idóneos, hábiles, capaces y de moralidad
7. Rotación de deberes.
8. Instrucciones por escrito.
9. Cuentas de control.
10. Evaluación de sistemas computarizados.
11. Documentos prenumerados.
12. Evitar uso de efectivo.
13. Uso mínimo de cuentas bancarias.
14. Depósitos inmediatos e intactos de fondo.

15. Orden y aseo.
16. Identificación de puntos clave de control en cada actividad, proceso o ciclo.
17. Gráficas de control.
18. Inspecciones e inventarios físicos frecuentes.
19. Actualización de medidas de seguridad.
20. Registro adecuado de toda la información.
21. Conservación de documentos.
22. Uso de indicadores.
23. Prácticas de autocontrol.
24. Definición de metas y objetivos claros.
25. Hacer que el personal sepa por que hace las cosas.

LIMITACIONES DE LA EFECTIVIDAD DEL CONTROL INTERNO

1. Nunca se garantiza el cumplimiento de sus objetivos.
2. Sólo brinda seguridad razonable.
3. El costo esta ligado al beneficio que proporciona.
4. Se direcciona hacia transacciones repetitivas, no excepcionales.
5. Se puede presentar errores humanos por mal entendidos, descuidos o fatiga.
6. Potencialidad de colusión para evadir controles que dependen de la segregación de funciones.
7. Violación u omisión de la aplicación por parte de la alta dirección.

CÓMO DEBE IMPLANTARSE

Mediante la interacción lógica y adecuada de los siguientes elementos:

Estructura humana coherente con los objetivos y planes

Trabajo en equipo que contemple a la división de trabajo

Definición de procesos y funciones

Provisión de materiales y tecnología acorde con los objetivos fijados por la dirección

CAPITULO II

IMPLEMENTACION DEL CONTROL INTERNO EN KTALOGOS

2.1.-DESCRIPCIÓN E HISTORIA DE KTALOGOS

2.1. 1.-PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

KTALOGOS es una empresa que se dedica a la compra – venta y distribución de calzado, ropa y accesorios por catálogo. Siendo originaria del estado de Aguascalientes. Las sucursales con las que cuentan son:

- KTALOGOS SAN MARCOS EN AGUASCALIENTES
- KTALOGOS ZARAGOZA EN AGUASCALIENTES
- PIRMA SAN MARCOS EN AGUASCALIENTES
- KTALOGOS PACHUCA EN HIDALGO
- KTALOGOS DAMIÁN CARMONA EN SAN LUIS POTOSÍ
- KTALOGOS HIMNO NACIONAL EN SAN LUIS POTOSÍ
- KTALOGOS CENTRAL DE ABASTOS EN SAN LUIS POTOSI

Además cuenta con una franquicia de PIRMA BRASIL, en la ciudad de Aguascalientes, la cual esta en contacto directo con las operaciones de las demás sucursales por lo cual comparte los sistemas de control interno con las demás sucursales, con un pequeño margen en diferencia de operación.

2.1.2 HISTORIA DE LA EMPRESA

KTALOGOS nace en el año de 1992, sus fundadores y actuales propietarios, el C.P. Nacid Rodríguez Fayad y la Sra. Araceli Alamilla Moreno, deciden dedicarse a la compra – venta de calzado y ropa por catálogo.

Con tan solo la herramienta de los catálogos y una necesidad enorme de salir adelante se inicia esta empresa.

Se inicia en la ciudad de Aguascalientes, Ags., en el año de 1999 con la sucursal de San Marcos, en donde logran tener excelente aceptación y deciden abrir la sucursal de Zaragoza, en ese entonces se manejaba exclusivamente una sola marca.

Conforme pasó el tiempo, KTALOGOS se fue ganando la aceptación de la gente; deciden agrandar su mercado y ofrecer a sus clientes otras opciones de venta y se inicia con las marcas que hoy en día se maneja. Por tal motivo se decide introducirse en el mercado potosino. Se abre la sucursal de Himno Nacional, ganándose este mercado, con la aceptación de la gente. Por lo que posteriormente se decide abrir la Sucursal de Damián Carmona, sucursal que a la fecha es una de las preferidas entre los clientes.

Para el año 2002 se hace la apertura de una tienda mas en la ciudad de Zacatecas, iniciando una serie de aperturas estructuradas por año en las ciudades donde se tiene conocimiento del mercado.

En el año 2004 se realiza la apertura de otra tienda más de KTALOGOS. Ahora le toco el turno a la ciudad de Pachuca, Hidalgo. Siendo esta tienda una muestra más del crecimiento de la empresa.

En el año 2005, la empresa inicia con una nueva marca, PIRMA BRASIL. Se inicia en el mundo de las franquicias, siendo inaugurada en la Plaza San Marcos en la ciudad de Aguascalientes.

En este 2007 comenzamos el año con una tercera tienda en la ciudad de San Luís Potosí, dejando en claro que con pasos cortos pero firmes se puede crecer más y mejor.

Así es como KTALOGOS se ha ido desarrollando, donde el crecimiento y el desarrollo no es un objetivo en si mismo, es la visión que tiene como empresa.

Las marcas que se manejan son: Terra, Cklass, Imori, Pirma Brasil, Surat, entre otras que solo se manejan por temporadas.

La filosofía de Ktalogos es: Somos una empresa en la que el crecimiento no solo se establece en lo material si no que establecemos como uno de nuestros objetivos primordiales el crecimiento de nuestro personal, basándonos principalmente en la capacitación y desarrollo para incrementar las habilidades que la persona nos puede aportar. Nosotros apoyamos las teorías de que el crecimiento de nuestro personal, es el crecimiento de la empresa. En esto basamos nuestro futuro. Aunado a esto buscamos optimizar los recursos económicos y humanos, a través de estrategias y esfuerzos diarios, para así cumplir con el objetivo económico, que permita el desarrollo de KTALOGOS.

La misión de la empresa es: Otorgar un buen servicio al cliente por medio de nuestro sistema de compra-venta de mercancía, siempre ofreciendo a nuestro cliente calidad y accesibilidad en

todos los puntos de la empresa, de tal manera que este, sienta realmente el compromiso que tenemos con él, que es servirle con calidad. La visión de la empresa es: KTALOGOS tiene como objetivo ser líder en el mercado de venta por catalogo, a demás de un crecimiento continuo por la republica mexicana. Me da orgullo mencionar que esta empresa es en sus directivos 100% hidalguense y además de que el Director General y el Contralor General son egresados de la Carrera de Contaduría de la UAEH

2.1.3.- SITUACIÓN GENERALIZADA DE LA EMPRESA.

La empresa ha atravesado por diferentes situaciones a lo largo del desarrollo de las mismas, ya que cuando comenzó solo se veía que se vendieran los productos, pero no se tenían controles establecidos de bancos, caja, no se tenía un reglamento interior de trabajo, es por ello que cuando me integre al equipo de trabajo pude darme cuenta de estas deficiencias, y es cuando comenzó el verdadero trabajo de hacer la planeación de cuales eran los puntos más importantes que en un principio deberíamos de controlar, es cierto que ha tenido un desarrollo sostenido en este tiempo incrementando sucursales, personal ocupado, ingresos y también gastos, pero nada de esto fue posible sin la implementación continua de algún control por mínimo que sea. Estos problemas han sido parte del desarrollo de la empresa, ya que conforme va creciendo se han ido presentando problemas propios de este crecimiento, los cuales no se tenían previstos por falta experiencia de sus dirigentes y sobre todo por la falta de atención que se le daba al no contar con un sistema de control interno. Conforme estos problemas, se presentaban y se resolvían de una manera emergente se vio la necesidad de contar con personal especializado en cada una de las áreas los cuales fueran creando el sistema y procedimientos propios de cada una de las áreas y así poco a poco se han ido afinando los procesos del sistema de control interno.

Comprobé que no había un adecuado control para el manejo de las cuentas bancarias, ya que solo se hacían los depósitos y no se registraban y además no había un lugar específico para guardar la documentación. No se tenía el control de los pagos a proveedores y no se podía saber con certeza si se le había pagado a algún proveedor ya que no teníamos control sobre los documentos de depósito para pagos a proveedores. No se llevaba un control de deudores,

como en este caso pueden ser los empleados y si se les prestaba, no firmaban un pagare o algún documento en el que estuvieran aceptando su responsabilidad y además no firmaban de común acuerdo en caso de que se les descontara por nomina.

Tampoco se llevaba el control de gastos de operación y era común que cortarían el teléfono o la luz por no hacer los pagos correspondientes a tiempo. Cuando se liquidaba a algún empleado o se corría por alguna indisciplina grave no se firmaban las renunciaciones y finiquitos en forma correcta. No se tenía un reglamento interno de trabajo que normaría las actitudes de los trabajadores y de la empresa en su relación laboral. No se hacía roles de vacaciones y no se sabía cuantas vacaciones había tomado determinado empleado en el transcurso de su vida laboral en la empresa. No se tenían controles de pagos de aguinaldo o de pago de vacaciones o de PTU, en caso de que las hubiera. Cuando ingresaba un elemento no se le capacitaba de la mejor manera ya que no había manuales de inducción, tampoco se le hacía firmar el contrato ya que no lo tenía. No había un control correcto de los inventarios, en realidad esta fue una de las partes medulares de la reingeniería ya que no sabíamos cuanto estaba perdiendo la empresa por los robo hormigas. No se tenía un control inventariado de los equipos con los que contaba la empresa.

Como una empresa que sigue en desarrollo y crecimiento aún presenta algunos problemas inherentes al control interno, por lo que en esta etapa de la empresa se ve la necesidad de poner mayor énfasis a la evaluación y seguimiento del control interno para que así sus propósitos y objetivos de la empresa de crecer en número de sucursales se vea de una forma tangible esto por medio del adecuado control de la administración y procesos así como de la innovación y vanguardia en el concepto original de la empresa.

2.2.-IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN KTALOGOS

Como vimos en los capítulos anteriores la importancia del control interno en las empresas es de total relevancia, ya que no solo permite cuidar de los recursos de la misma, sino encauzarlos hacia las actividades establecidas, verificando el grado de cumplimiento de los objetivos determinados; por esto mismo es necesarios determinar primero el grado de control con el que cuenta la empresa y en base a esto trabajar en cada uno de los controles necesarios y finalmente determinar los cambios realizados en la empresa con sus resultados obtenidos.

Como primer paso se realizó un cuestionario para Auto diagnosticar inicialmente el control interno en la empresa ya que de alguna manera si se llevan ciertos controles necesarios para el funcionamiento de la misma, solo hay que ver que controles importantes se están omitiendo y cuales no están funcionando de la manera correcta. Se realizó de la siguiente manera:

EFFECTIVO Y BANCOS: El cuestionario de Diagnostico que se utilizo fué el siguiente:

Una vez analizado el grado de control interno, existente en el efectivo y las inversiones de la empresa, es preciso desarrollar o fortalecer aquellos controles necesarios para asegurar su buen uso. No se trata solo de establecer formatos, políticas, sino de que se efectuó la correcta combinación de los tres elementos del control interno como lo son: procedimientos de control, sistema contable y ambiente de control.

INVENTARIOS: Generalmente parte de los recursos de la empresa se encuentra invertida en lo que se conoce como inventarios, y a menos que sea una empresa netamente de servicio, esta inversión representa un monto considerable que requiere de controles específicos. Por inventarios se entiende el conjunto de bienes corpóreos, tangibles y en existencia, propios y de disponibilidad inmediata para su consumo y transformación y/o venta.

Una empresa comercial, que se dedique a la compra – venta presentará un solo tipo de inventario que será el de las mercancías disponibles para vender.

Los controles estarán determinados por el proceso de entrada y de salida de la empresa. Independientemente de que tipo de inventario se trate, es necesario para la organización que el control interno asegure su buen uso y salvaguarda.

LAS CUENTAS POR COBRAR Y LOS INGRESOS RELATIVOS DE LA EMPRESA

La implementación de controles relativos a ingresos y cuentas por cobrar de la empresa necesariamente deberán estar considerados tomando en cuenta que su costo será compensado con la disminución de riesgos resultante de un buen manejo de dichas variables, así como, beneficios directos que de esto pudiera derivarse.

DIAGNOSTICO SOBRE LOS ACTIVOS FIJOS: De un análisis constante pueden determinarse el nivel de eficiencia en el uso de los activos fijos, ya sea por empleo de los clientes o por la contribución de estos a los ingresos de la empresa. Así mismo en este presente análisis y dada la característica tan particular del activo fijo tangible, se presenta un primer análisis donde en forma general se señalan aquellos controles que deban ser considerados en el manejo de inmuebles, maquinaria y equipo y en un segundo apartado, Los controles específicos aplicables a los diferentes bienes que integran los activos fijos tangibles.

PASIVOS: Una empresa durante el curso normal de sus actividades, necesita en ocasiones que sus operaciones sean soportadas por créditos o financiamientos externos. Dichos créditos o financiamientos se convierten en obligaciones prácticamente ineludibles y que una empresa debe de enfrentar, estas obligaciones se reconocen como pasivos. Por pasivos se entiende a las obligaciones presentes provenientes de operaciones o transacciones pasadas, como la adquisición de mercancías o servicios, pérdidas o gastos en que se han incurrido. O por la obtención de préstamos para los financiamientos de los bienes que constituyen el activo.

CONTROL DE PASIVO: La implementación de controles relativos a los pasivos que debe de tener una empresa, necesariamente deberán estar considerados tomando en cuenta, que su costo será compensado con la disminución de riesgos resultantes de un buen manejo del efectivo, así como los beneficios directos que de esto pudiera desprenderse.

Dado que las deudas de una empresa son una fuente de financiamiento que, si bien le permite adquirir bienes de capital, inventarios, pago de nómina, entre otros, también representa una limitante en cuanto a su liquidez y solvencia, es preciso que los créditos sean analizados cuidadosamente. Por ello, parte de los controles internos diseñados deben de contemplar el análisis de aspectos como:

- La naturaleza del crédito.
- Si el crédito satisface las necesidades de la empresa.

- El plazo otorgado para pagarlo y como afecta esto a la empresa.
- La tasa de interés que genera
- La existencia o no de descuentos por pronto pago
- El tipo de bien que se entrega en garantía

CAPITAL Y GASTOS: La implementación de controles relativos a los gastos de una empresa necesariamente deberán estar considerados, tomando en cuenta que su costo será compensado con la disminución de riesgos, resultante de un buen manejo del efectivo, así como de los beneficios directos que de esto pudiera desprenderse.

Dado estas características que debe de tener el control de gastos, el control interno del mismo debe de tener lo siguiente:

- Existencia de políticas relativas a los gastos de la empresa.
- Aplicación de políticas relativas a los gastos de la empresa
- Revisión de procedimientos y acciones del control interno

En base a estos cuestionamiento se hicieron todos los controles de la empresa primero se fue observando cuales eran las áreas donde teníamos debilidades y se pusieron controles para corregir esos errores, y después se procedió en base a estos mismo controles, a la implementación de controles preventivos que es lo ideal siempre Por medio de este Diagnostico inicial dimos comienzo a la implementación de diversos controles internos, para obtener los resultados finales de la columna de segunda respuesta, lo cual nos sirve como retroalimentación para llevar un control continuo y adecuado en el funcionamiento de la empresa. En cada una de las áreas se realizo el mismo procedimiento así como aplicando las estrategias adecuadas.

Se debe de comentar que las preguntas que se hicieron no se muestran debido a que se aplicaron 180 preguntas por todas las áreas. Pero se trato de no dejar ninguna actividad sin que fuera diagnosticada, ya que de esto dependería nuestra implementación del control, porque si no sabemos nuestros males, nunca sabremos nuestras posibles soluciones.

3.1.- ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

Después de haber hecho nuestro autodiagnóstico, se comenzó a trabajar sobre los puestos que se tenían en la empresa y se hicieron primero las descripciones de los puestos, para saber realmente lo que cada quien debería hacer para no duplicar funciones. Además se hicieron los perfiles de cada puesto para las contrataciones.

En cada puesto se hizo un desglose de actividades, que aquí presentemos en una forma muy detalla debido al denso contenido de los mismos controles.

L2. El organigrama de la empresa está constituido de la siguiente manera:

3.1.1 ORGANIGRAMA (Anexo 1)

3.1.2.-DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS

ATENCION A CLIENTES:

El personal de atención a clientes tiene como jefe inmediato al Encargado de tienda y no tiene personal a su cargo.

Su actividad consiste en brindar el servicio tanto de surtido de pedido y registro de este, así como recibir cambios de mercancía. Despejar dudas y orientar a los clientes cuando lo necesiten. Satisface la demanda del servicio que el cliente requiere, esto se da cuando el cliente llega por su pedido, el personal introduce la clave del cliente en el sistema, revisa su mercancía surtida, imprime el documento correspondiente y se dirige al almacén a surtir por marca, número, modelo y color. Posteriormente lo entrega al cliente despejándole las dudas que surjan en el momento, así como informar al cliente de evoluciones en el producto, buscar otros modelos y registrar un nuevo pedido. Cerrando el servicio en el momento en que el cliente da como surtido su pedido y procede a realizar el pago correspondiente en caja. Además se encarga de mantener en orden y limpia la tienda, así como los almacenes, baños y estacionamiento. Se requieren estudios mínimos de secundaria para su contratación.

Las actividades secundarias que deberá desempeñar son: Decoración de tiendas de acuerdo a temporadas, seguimiento y apoyo a proyectos de mejora, acomodo de mercancía para aparadores, conocimiento pleno de catálogos, para un mejor ofrecimiento a clientes así como la asistencia a capacitación otorgada por la empresa o alguna otra contratada por la empresa.

FLUJO DE ACTIVIDADES						
EMPLEADA DE MOSTRADOR						
SITUACION	OPERACIÓN			OPERACIÓN		
ACCION	RESPONSABLE	ANEXO	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO	
LLEGA UN PROSPECTO DE CLIENTE INTERESADOS A VENDER POR CATALOGO	LE RECIBE LA EMPLEADA DE MOSTRADOR Y LA CANALIZA CON LA ENCARGADA DE ATENCION A CLIENTES	Atencion al cliente	NO			
SITUACION	OPERACIÓN			OPERACIÓN		
ACCION	RESPONSABLE	ANEXO	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO	
EL CLIENTE HABLA POR TELEFONO PARA HACER UN PEDIDO	A.C. TOMA EL FORMATO DE PEDIDOS Y VACIA LOS DATOS EN EL SISTEMA DE PEDIDOS DE CLIENTE	Atencion al cliente	FORMATO DE PEDIDOS MANUAL Y ELECTRICO	La encaragda de generar los concentrados los hace en sus horas determinadas y se mandan a cada proveedor.	Auxiliar operativoy Atencion a Clientes.	Formato de concentrados
SITUACION	OPERACIÓN			OPERACIÓN		
ACCION	RESPONSABLE	ANEXO	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO	
EL CLIENTE LLEGA A RECOGER EL PEDIDO DE MERCANCIA QUE HIZO	A.C. SACA SU PEDIDO VIA SISTEMA Y LO IMPRIME Y PROCEDE A MANDAR LA COMANDA A ALMACEN Y ENTREGA LA MERCANCIA AL CLIENTE EN EL QUE SEÑALA CUANTA MERCANCIA ENTREGO	Atencion al cliente	FORMATO DE PEDIDOS MANUAL Y ELECTRICO	La encaragda de generar los concentrados los hace en sus horas determinadas y se mandan a cada proveedor.	Auxiliar operativoy Atencion a Clientes.	Formato de concentrados

CAJERA:

Tiene como jefe inmediato al Encargado de Tienda y no tiene personal a su cargo.

Su actividad consiste en realizar el cobro de la mercancía que los clientes adquieren, así como mantener integro el fondo de caja que se le proporciona. Es responsable de resguardar el efectivo proveniente de la venta, al final del día una vez cerrada la tienda realizar el corte de caja, y hacer entrega del mismo a la encargada de tienda o gerente de plaza para su revisión y deposito en la caja fuerte momento en el que debe estar presente y verificar que se realice el deposito integro del dinero en la caja fuerte, en el transcurso del día debe estar atenta de que no se utilice indebidamente su clave de acceso o se realicen cobros indebidos.

Si al final del día, el corte no coincide con el dinero en efectivo, se deberá de revisar junto con el Encargado de Tienda y Gerente, hasta determinar la causa de esa diferencia y dejar todo en orden para el día siguiente.

Su atención al cliente al momento de cobrar debe ser con un trato amable, despejándole dudas que le surjan en el momento y si por su cargo no pudiera canalizar a ese cliente con la persona adecuada para atenderla.

Se requieren estudios mínimos de nivel secundario para su contratación.

Tiene como actividades secundarias apoyar en el orden general de la empresa, decoración u otras actividades que le designe el Encargado(a) de tienda cuando no exista la situación adecuada para cobro.

FLUJO DE ACTIVIDADES

CAJERA						
SITUACION	OPERACIÓN			OPERACIÓN		
	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO
EL CLIENTE VA A PAGAR LA MERCANCIA QUE DECIDIO LLEVARSE	La cajera corrobora con el ticket que le entregaron al cliente que coincidan las piezas que le entregaron con la piezas que el cliente esta dejando en el mostrador	Cajera	Formato de recibo de pago	La persona encargada de revisar la mercancia pide el ticket de compra y lo verifica contra la mercancia que se esta llevando	CAJERA 2 O ATENCIÓN A CLIENTES	NO

SITUACIÓN	OPERACIÓN			OPERACIÓN		
	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO
SE NECESITA HACER UN RETIRO DE DINERO	La cajera procede hacer un retiro de dinero ya que el sistema esta programado para cierta cantidad, hace el retiro y lo cuenta también la encargada, se llena la ficha de deposito por esa cantidad y se deposita en la caja fuerte	Cajera, Encargada	Reporte de retiro, Formato de retiro, Ficha de deposito	Para hacer el retiro final se tienen que sumar los documentos y la suma de pago con tarjetas, y tiene que checar con lo que se vendió y lo que se recibió de cambio	Cajera, encargada	Formato final de cortes, Retiro final del día.

COORDINADOR DE MERCADOTECNIA:

Tiene como jefe inmediato al Gerente de Plaza específicamente de San Luís Potosí, pero en ausencia de este o bajo su consentimiento puede recibir indicaciones del Contralor General o Director y Subdirector; tiene a su cargo a los Encargados(as) de tienda, personal de atención a clientes, cajeras y personal de servicio Express, solo en las decisiones que respecta e involucra a los planes de mejora en atención a clientes y mercadotecnia.

Es responsable de crear estrategias, planes y programas, que tengan como objetivo central el lograr la consolidación, posicionamiento y crecimiento de la empresa basándose en las herramientas que la actividad de mercadotecnia ofrece.

Realiza planes de mercadotecnia, genera y coordina las promociones dependiendo de la temporada en el año, crea estrategias y cursos para mejorar la atención al cliente, crea programas e imparte la capacitación al personal para mejorar atención al cliente y llevar los programas de mercadotecnia de manera eficiente, realiza planes de publicidad, seguimiento a quejas y sugerencias de los clientes, realización y aplicación de encuestas a clientes así como dar seguimiento a proyectos de mejora que la empresa establezca.

Se requiere de grado universitario para su contratación, preferentemente en el área a desarrollar o con experiencia en puesto similar.

Las actividades secundarias que realiza son: Participación en eventos masivos ya sean de promoción o no; supervisión al personal de atención a clientes; dar seguimiento de atención a clientes, asistir a las juntas designadas por la dirección y aportar ideas, experiencias y solución a diversos problemas que el haya detectado.

FLUJO DE ACTIVIDADES						
MERCADOTECNIA						
SITUACION	OPERACIÓN			OPERACIÓN		
	ACCION	RESPONSABLE	FORMATO	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO
HACER EL PROGRAMA DE MERCADOTECNIA PARA TODA LA EMPRESA	Primero se debe de tener en mente las diferentes plazas que tenemos en la empresa y su distriucion orografica, sus vias de telecomunicaciones y niveles socioeconomicos de cada una de las plazas.	Mercadotecnia	Plan de mercadotecnia	En base a esto el Mercadologo deberra de implementar los programas sujetandose al presupuesto de cada plaza, teniendo en consideraciones las opiniones de los gerentes de plaza	Mercadologo	
SITUACION	OPERACIÓN			OPERACIÓN		
	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO
	La planeacion va consistir desde er los uniformes que van a portar todos los niveles de la empresa, ver de que color se van a pintar las tiendas, que nueva imagen se va a tener para la misma, ver el diseño de volantes, ver los formatos de captacion , especificarlos spots para contestar el telefono dependiendo de las promociones que se tengan.	Mercadologo, Contralor.		Dependiendo de cada promocion que se tenga en cada plaza tambie se tendra que estudiar las ferias y exposiciones, en que se convenga que es viable ubicar un modulo de informacion.	Mercadologo	
SITUACION	OPERACIÓN			OPERACIÓN		
	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO
CORRECTA ATENCION A CLIENTES EN TODOS LOS NIVELES.	El encargado del area deberra de establecer cursos de capacitacion para cada nivel de la empresa para la correcta atencion en tienda para el cliente, ya que esto es una parte fundamental de nuestra empresa, la atencion a clientes es la parte medular, entonces cada nivel debe de saber como dar una solucion correcta a cada problema que presenta el cliente.	Mercadologo y Encargada de Tienda		Asi mismo debe de haber una vigilancia sobre estos puntos para que se de le seguimiento en todos los puntos de estructura de la tienda, acomodo, atencion, solucion, promocion de la marca, etc..	Mercadolog y Gerene de Plaza	Kardex
SITUACION	OPERACIÓN			OPERACIÓN		
	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO
NUEVOS ESQUEMAS DE NEGOCIO	El responsable de esta area debe de estar siempre al pendiente de nuevas oportunidades de negocio aun inclusive de otros negocios que no estan en el esquema que se tiene en Ktalogos, para lo cual deberra de tomar cursos constatables y actualizados.	Mercadologo y Recursos Humanos				

COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS:

Tiene como jefe inmediato al Gerente de Plaza específicamente de San Luís Potosí, pero en ausencia de este o bajo su consentimiento puede recibir indicaciones del Contralor General o Director y Subdirector; tiene autoridad con los Encargados(as) de tienda, personal de atención a clientes, cajeras y personal de servicio Express, pero solo en las decisiones que respecta e involucra a la administración de personal.

Es responsable de la administración del personal de la empresa, así como de la administración de la documentación del mismo; también es de los movimientos del personal ante el IMSS; responsable de realizar el deposito de los contratos de trabajo en la Junta de Conciliación y Arbitraje; responsable de presentar los documentos necesarios ante la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, que amparen la capacitación constante a la que se somete el personal; tiene a su cargo el reclutamiento y selección de personal así como realizar programas y dar capacitación al personal como son los cursos de inducción, superación personal y otros relacionados con la calidad humana en el personal excluyendo los que son de realizados y aplicados por el coordinador de mercadotecnia.

Entre otras actividades realiza además el resguardo de la documentación del personal, el manejo y estipulación de horarios, propone la normatividad y reglamentos aplicables a la empresa, programa el calendario de vacaciones, imprime los recibos de nomina para entregar al personal, lleva el control de entradas y salidas de personal así como llevar el control de las incidencias para pasarlas periódicamente al contralor general.

Se requiere grado universitario para su contratación, preferentemente en el área de administración con especialidad en recursos humanos o con experiencia en puesto similar.

FLUJO DE ACTIVIDADES						
RECURSOS HUMANOS						
SITUACION	OPERACIÓN			OPERACIÓN		
	ACCION	RESPONSABLE	FORMATO	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO
HACER LA CONTRATACION DE PERSONAL	Para hacer la contratacion de personal se debe de tener los manuales, los conocimientos basicos sobre contratos, sobre la LFT, sobre la LIMSS, para que se hagan los mas completos posibles	Recursos Humanos	Contrato	Primero se debera de ver de que manera se quiere que lleguen los prospectos a colaboradores de la empresa para despues hacer las entrevistas necesarias para el puesto solicitado. Y De acuerdo a esto seleccionar al idoneo despues de pasar las pruebas necesarias.	Recursos Humanos	
SITUACION	OPERACIÓN			OPERACIÓN		
	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO
	Despues se procede ala contratacion del mismo donde se hara firmar el contrato y se especifica su horario de trabajo, su forma de pago, y la especificacion de el trabajo asi como las deas condiciones generales de trabajo					
SITUACION	OPERACIÓN			OPERACIÓN		
	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO
CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA	El jefe de R.H. siempre debera estar modernizandose en cuanto a controles de trabajo se refiere para optimizar la labor de los trabajadores y que al mismo tiempo que este agusto, asi tambien nos sea mas redituable.	Recursos Humanos		Los Controles que haga se debera de poner siempreen forma de piloto dentro de la sucursal que ms adoleasca deese control para ver sus resultados.	Recursos Humanos.	
SITUACION	OPERACIÓN			OPERACIÓN		
	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO
	Asi tambien el Dpto, debera de tener todos los expedientes, de los trabajadores, asi como los recibos de cobro, para cualquier revision de parte de entidades foraneas e internas.			Este Dpto va a ser el puente entre los directivos y los trabajadores.		

ENCARGADO(A) DE TIENDA:

Tiene como jefe inmediato al Gerente de Plaza y como personal a su cargo al personal de atención a clientes, cajera y personal de servicio Express.

Su puesto consiste en supervisar y apoyar al personal a su cargo, así como supervisar y apoyar la calidad de atención al cliente, rapidez en la atención y surtido de pedidos así como de supervisar y apoyar en el total funcionamiento de las tiendas. Es responsable de las mercancías, equipo de trabajo y demás materiales que se encuentren en la tienda, así como de las entradas y salidas de los mismos. Es responsable de reportar cualquier tipo de fallas, pérdidas de mercancía y equipos de trabajo en los formatos respectivos.

En general es responsable del correcto funcionamiento de la tienda, dentro de sus actividades cotidianas elabora reportes de entradas y salidas de mercancías, supervisa, coordina y apoya al personal a su cargo, con la finalidad de que siempre estén preparados para atender a los clientes con los estándares que la empresa exige; también es responsable de supervisar la limpieza y orden de la tienda; de que la mercancía se encuentre perfectamente ubicada en su almacén y con un debido orden; Lleva listas de asistencia del personal a su cargo así como reportes de actividades y archivos de los movimientos que se efectúan diariamente.

Se requiere carrera comercial o estudios a nivel bachillerato para su contratación.

Las actividades secundarias que realiza son el envío de fichas de depósito a la sucursal de san marcos con cierta periodicidad, apoyo a cajera en el corte de caja y elaboración de varios reportes sobre venta o existencia de mercancías.

FLUJO DE ACTIVIDADES						
ENCARGADA DE TIENDA						
SITUACIÓN	ACCIÓN	RESPONSABLE	FORMATO	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO
CONTROL DE TIENDA	El control de tienda se hará en base a las políticas y al reglamento establecido, ya que es una normatividad que debemos seguir así mismo se basarán en las actividades que el trabajador firme en su contrato aunque haciendo la aclaración de que todos en la empresa somos polifuncionales.	ENCARGADA				
ENCARGADA DE TIENDA						
SITUACIÓN	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO
EL CLIENTE TIENE UN RECLAMO POR LA MALA ATENCIÓN E INFORMACIÓN DE LA MERCANCÍA	En este caso la Encargada de tienda apartará al cliente en un lugar donde no contagie de su malestar a los demás clientes y ahí se le dará una respuesta satisfactoria al cliente, sin que el cliente crea que estamos jugando con él.	Encargada de tienda		Así mismo la encargada también tendrá que estar pendiente de que todos los empleados que están a su cargo no tengan tiempos muertos, ya que se da mucho de que los empleados que cuando sienten que no hay nada que hacer empiezan a perder el tiempo.	Encargada de Tienda.	
ENCARGADA DE TIENDA						
SITUACIÓN	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO
ESTAR AL PENDIENTE DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO	Deberá estar siempre pendiente de los retiros que hagan las cajeras para contarlos y sacar la ficha de depósito de la cuenta y depositarlo en la caja fuerte siempre acompañada de otra persona.	Encargada		La encargada deberá de tener siempre en cuenta que el puesto es el puesto del engranaje de toda la empresa, tiene que tener en consideración que si falta dinero y está comprobado que fue error de la cajera, la Encargada es responsable colateral de la misma, por lo mismo estará siempre pendiente de que la cajera esté despejada en trabajo.	Encargada	
ENCARGADA DE TIENDA						
SITUACIÓN	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO
SITUACIONES DE ORGANIZACIÓN DE LA TIENDA	En primer lugar su tienda siempre deberá estar limpia y ordenada, deberá de tener los catálogos y sus listas de precios, así mismo deberán de atender lo mejor que se pueda los prospectos de cliente para que se afilien con nosotros. Deberán de cuidar la puntualidad y la asistencia de sus subordinados, también el servicio en contestar el teléfono.	Encargada	Kardex			

GERENTE DE PLAZA:

Tiene como jefe inmediato al Director General y Subdirector, el personal a su cargo son los encargados (as) de tienda, personal de atención al cliente, cajeras, personal de servicio Express así como los coordinadores que se encuentren ubicados en la plaza a su cargo.

Es responsable del correcto funcionamiento de la plaza a su cargo, de tal manera que se vean cumplidos los objetivos que se le han establecido por la dirección general al inicio de cada temporada.

Es responsable de que las tiendas se abran y se cierren en los horarios ya convenidos; hacer los retiros de efectivo de las cajas provenientes de la venta, así como depositarlo junto con la cajera y encargado (a) de tienda en la caja fuerte. Realizar depósitos en las cuentas bancarias de la empresa, así como de proveedores. Es responsable de las entradas y salidas de mercancía de la plaza, así como de los equipos de trabajo y materiales que se encuentren bajo su resguardo. También es responsable del seguimiento y apoyo de proyectos de mejora que se establezcan en la empresa; de los gastos que se realizan en la plaza, así como resolver y comunicar cualquier eventualidad o movimiento poco común a la dirección general o en su defecto a contraloría.

Se requiere grado universitario para su contratación.

Las actividades secundarias que realiza son recibir llamadas de clientes y proveedores y dar seguimiento a pedido con los proveedores.

SERVICIO EXPRESS:

Tiene como jefe inmediato al Encargado (a) de tienda y no cuenta con personal a su cargo.

Su puesto consiste en surtir el calzado que requiera cada tienda, así como presentar la documentación que ampara la compra del mismo. Haciendo un uso correcto de la motocicleta o automotor que se le proporcione.

Surtir los pedidos de calzado que las tiendas necesiten, deben revisar el calzado que se les entregue en las diferentes sucursales a las que acude para surtir el calzado solicitado así mismo debe respetar las condiciones de la motocicleta o vehículo que se le proporcione, debe llenar de forma diaria la bitácora de mantenimiento preventivo y reportar en el mismo formato las fallas.

Se requiere formación a nivel secundaria para su contratación así como contar con licencia vigente de motociclista.

Las actividades secundarias y obligatorias que realiza son respetar las leyes y reglamentos de tránsito, uso de equipo de seguridad que la empresa le proporcione, atención al cliente y diversas actividades para mejora de las tiendas además de reportar saldo de tiendas matriz.

FLUJO DE ACTIVIDADES

SERVICIO EXPRESS						
SITUACIÓN	OPERACIÓN			OPERACIÓN		
	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO
El cliente llega a pedir un modelo que por el momento no lo tenemos en el almacén de la sucursal.	LA ENCARGADA DE ATENCIÓN A CLIENTES HACE UNA LLAMADA VÍA RADIO DEL. PARA VERIFICAR SI ESTA EN UNA SUCURSAL DE LA EMPRESA Y SE CONFIRMA QUE SI	Atención al cliente	NO	EL S.E. VA POR LA MERCANCIA Y LA ENCARGADA DE LA OTRA TIENDA DA SALIDA Y ENTREGA EL TICKET AL S.E. Y ESTE FIRMA LA HOJA DE SALIDA, PARA POSTERIORMENTE LLEVARLO ALA TIENDA QUE HIZO EL PEDIDO	ENCARGADAS TIENDA Y SERVICIO EXPRESS	SE.1

SITUACIÓN	OPERACIÓN			OPERACIÓN		
	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO
EL CLIENTE LLEGA Y PIDE UNA MERCANCIA QUE NO TENEMOS EN LA SUCURSAL	LA ENCARGADA DE ATENCIÓN A CLIENTES HACE UNA LLAMADA VÍA TELÉFONO PARA VERIFICAR SI LA TENEMOS EN LAS SUCURSALES Y DE NO SER ASÍ SE CHECA CON LOS PROVEEDORES DE LA MARCA Y CONFIRMAN QUE SI	Atención al cliente	NO	EL S.E. VA POR LA MERCANCIA Y VA CON EL PROVEEDOR, ANTERIORMENTE SE HIZO EL PAGO DEL ZAPATO CONFIRMADO VÍA PAGO ELECTRÓNICO Y YA SOLO RECOGE LA MERCANCIA Y EL TICKET DE COMPRA	ENCARGADAS TIENDA ,SERVICIO EXPRESS AUXILIAR ADVO.	A.A.11

DIRECTOR GENERAL:

No tiene jefe inmediato, ya que este puesto está ocupado por el Presidente o Dueño de la Empresa, y su personal a cargo son directamente los mandos medios como lo son el Contralor, Gerentes de Tienda, Soporte Técnico y Coordinadores; sin embargo es responsable indirecto de todo el personal que labora dentro de su empresa.

Su puesto consiste en hacer la planeación estratégica para cada inicio de temporada siendo estas Primavera - Verano y Otoño – Invierno, siendo los meses para tener lista la plantación los de Enero y Junio, otra de sus actividades primordiales será el análisis de los datos contables que le proporcione el departamento de contabilidad para la toma de decisiones financieras.

Dará seguimiento y estará informado del desarrollo de la empresa así como fomentar el crecimiento tanto físico como económico de esta así como el que la misma este dentro de un desarrollo sostenible continuo.

Será el encargado directo del análisis respecto a los créditos que necesitará la empresa así como gestionarlos directamente con las distintas empresas o instituciones, así como también gestionar con los proveedores de las marcas que se manejan el apoyo para la promoción de las mismas como descuentos especiales, etc.

Estará en constante comunicación con el Contralor General y con los Gerentes de Tienda, para solucionar cualquier eventualidad y si es necesario convocar a junta.

Llevar y dar seguimiento a las demandas laborales, legales y fiscales ante las distintas instancias a las que se tenga que presentar junto con abogado que se contrate para los distintos fines.

Analizar y vigilar el trabajo de los puestos de más alta jerarquía para hacer las anotaciones correspondientes respecto a su desempeño y mejorar la productividad en estas áreas.

Se requiere formación en licenciatura o Maestría en área económica administrativas, así como la capacidad de innovación, trabajar bajo presión, liderazgo efectivo y afectivo, conocimientos en finanzas, control interno, administración, economía, contabilidad, fiscal, laboral psicología, planes de negocio y negociación efectiva.

FLUJO DE ACTIVIDADES						
DIRECTOR GENERAL						
SITUACION	OPERACIÓN			OPERACIÓN		
	ACCION	RESPONSABLE	FORMATO	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO
PROVEER DE LIQUIDEZ A LA EMPRESA	El encargado de esta area debe de estar en constante comunicacion con todas las areas de la empresa, pidiendo los reportes necesarios, para tomar decisiones financieras, es decir si necesita recortar el gasto en un area y darselo a tottra area, por que puede funcionar mejor.	Director General y Contralor		Para la toma de desiciones se tienen que tomar en cuenta a todas la areas involucradas en la situaciones de baja en los resultados para obtener capital e inyectarle a los diferentes proyectos es muy importante que se le de un buen manejo a los acivos circulante s de la empresa y tener en cuenta todos lo gastos de la empresa con algunas provision.	Direccion General, Contralor y Contador	
SITUACION	OPERACIÓN			OPERACIÓN		
	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO
	Para estos puntos tambien debemos de tener en cuenta que este puesto debe de tener las habilidades financieras necesarias para en caso de necesitar alguna inyeccion de capital externo se ponga en la blanza todas las opciones y se escoga la mejor opcion para que la empresa no pierda algun posibilidad de negocio o de crecimiento de la empresa	Direccion Genral		Para hacer todos estos proyectos de inyeccion de capital el puesto requiere de una muy constante preparacion en materias fiancieras, mercadotecnicas y de contabilidad	Direccion General	
SITUACION	OPERACIÓN			OPERACIÓN		
	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO
LIDERAZGO EN TODOS LOS NIVELES	Es sin duda el apartado de este puesto que mas trabajo puede costar es por ello que se dee estar actualizado en las nuevas tecnicas de liderazgo, ya sea con cursos o libros, dado que cada nivel necesita un liderazgo distinto, se debe de motivar y convencer al trabajador de trabajar para el msismo, para su beneficio y cuando tengan alguna inconformidad escucharlos y darles una colucion que los deje satisfechos, es por ello que en nuestra empresa donde todavia se conoce a todo el personal por su nombre, siempre hacerlo asi.	Direccion Genral				
SITUACION	OPERACIÓN			OPERACIÓN		
	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO
	Todos los gastos deben de estar sustentados por la firma del Contralor Genral para que sean aceptados, si algun gasto cualquiera que sea y quien quiera que lo haya realizado, se rechazara como gasto y se le devolvera a la persona responsable hasta que de una justificacion del mismo en caso de que no sepa asi se le descontara de sueldo	Contralor General y A.A.				
SITUACION	OPERACIÓN			OPERACIÓN		
	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO
	Es pues la cabeza de la empreza y siempre debe de actuar con la delicadeza de hacer bien las cosas y para el bien de la empresa sin menospreciar a ningun integrante de los diferentes equipos de trabajo.	Direccion General		Tambien recae en la personalidad de este puesto hacer las programaciones egresos e ingresos de cada temporada ajustandose a un estricto conro de seguimiento de temporadas anteriores, esdecir el presupuesto de egresos siembre debe de ser mayor al de la temporada pasada y el presupuesto de ingresos debe de ser menor para que si es necesario algun recorte no sea tan drastico.	Almacen	

CONTRALOR GENERAL:

Tiene como Jefe directo al Director General y tiene como personal a su cargo a los demás empleados de la empresa aunque de forma indirecta y consultando con los jefes inmediatos de cada uno de los puestos.

Su puesto consiste en hacer la plantación estratégica junto con el Director General para cada temporada siendo los meses en los que debe estar lista en enero y junio, dicha plantación incluye: Presupuesto de egresos, presupuesto de inversiones, presupuesto de captación de clientes, presupuesto de ventas.

Se encargará de realizar y programar el rol de vacaciones anual, así mismo llevara el control de la nomina, organizará los inicios de temporada y los cierres de la misma., salvaguardará los bienes de la empresa, llevando un control de las mismas; se encargara de algunas de las negociaciones con los proveedores de las marcas que se ofrecen en la empresa.

Estará en contacto permanente con el personal encargado de las compras e inventarios así como llevará un estricto control de los inventarios y compras de manera constante y periódica. Capturará las listas de precios en el sistema diseñado para efectuar los movimientos en cada una de las plazas en las diferentes temporadas así como cuando los precios sufran modificaciones por parte de los proveedores.

Se requiere formación a nivel licenciatura en área económico administrativa, trabajar bajo presión, organizar equipos de trabajos, conocimientos básicos de contabilidad, nomina, sua, office, don de mando, honestidad y conocimientos generales de administración y finanzas.

SOPORTE TECNICO

Tiene como jefe inmediato al Director General y se coordinará para las operaciones de su trabajo con el Contralor General, Gerentes y cuando sea necesario con los Coordinadores; no tiene personal a su cargo y su puesto es externo, no se encuentra dentro de la nomina y se le retribuye su trabajo mediante pago de servicios por honorarios.

Su puesto consiste principalmente en el diseño de los sistemas que se utilizan en la empresa, así como su adecuada implementación de ellos en cada una de las plazas en que se debieran instalar; llevar un control de los cambios solicitados a los sistemas por parte del Director General para ir adaptando el sistema inicial a los diferentes cambios que se necesiten a lo largo del tiempo para ir con la vanguardia, así como señalar y sugerir otros cambios o en su defecto proponer algunos diferentes en caso de que las ideas que se le presenten sean incorrectas.

También estará al pendiente de mantenimiento que necesiten los equipos de cómputo e impresión para su correcto abastecimiento así como realizar cotizaciones de nuevo equipo que se piense en adquirir así como supervisar que el equipo que se adquiere cuente con las características deseadas y aprobadas para su compra.

Auxiliar al personal en la operación de los sistemas y programas cuando estos por alguna falla del mismo, se encuentre en una situación critica.

Propone nueva tecnología para el desempeño de las actividades que se realizan en la empresa para que se evalúe su implementación de acuerdo a su costo-beneficio y proyectos a futuro.

Se requiere formación a nivel licenciatura en el área de programación e informática, opcional o preferentemente con maestría, conocimientos actuales y vanguardistas del área.

FLUJO DE ACTIVIDADES						
SOPORTE TECNICO						
SITUACION	ACCION	RESPONSABLE	FORMATO	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO
PROBLEMAS EN EL SISTEMA YA SE HARDWARE O SOFTWARE	En cualquiera de los casos se le mandara un correo a la persona de soporte tecnico y el enviara una contestacion sobre lo que se debe de hacer para solucionar el problema, esta parte de la empresa es de suma importancia, ya es imposible caminar sin los vances tecnologicos	Soporte Tecnico		Despues de que se envio la solucion ya se via electronica o manual, se le dara mantenimiento a ese problema, asi mismo si es necesario que el soporte tecnico se traslade a alguna sucursal solo podra ser autorizado por el Contralor o El Director.		
SITUACION	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO
MEJORAS PARA EL SISTEMA	En este caso se le hara la propuesta al soporte tecnico para que lo desarrole y haga un presupuesto. En estos casos se dara como bueno hasta que el sistema no presente ninguna otra falla por el anexo de nuevos elementob al mismo.	Director General y Soporte Tecnico				
SITUACION	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO
PROPUESTAS DEL SOPORTE TECNICO DE INNOVACIONES TECNOLOGICAS	Aqui este es el punto donde se puede hacer la diferencia con otras empresas dedicadas alo mismo, ya que un ejemplo de propuesta es el panyware, en el que con una maquina cerebro podemos accesar acualquier situacion que este sucediendo en cualquier sucursal y se pueden hacer los traslados de informacion	Soporte Tecnico		Asi mismo otro punto que tenemos importante es la vinculacion del sistema con el sistema bancario, ya que de esta manera podemos imprimir las fichas con todos los datos de nuestra empresa y al mismo tiempo estara sellada por plomos de seguridad.	Soporte Tecnico	
SITUACION	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO	ACCION	RESPONSABLE	ANEXO
ALGUN EQUIPO SE DAÑO	Se informara inmediatamente al soporte para cometerle que nos mande el repuesto y sus actualizaciones para que no exista ningun problema a la hora de hacer los cambios de equipo	Soporte Tecnico				

SUBDIRECTOR GENERAL

Tiene como coalterno al Director General, este puesto está ocupado por el Vicepresidente o Dueño de la Empresa, y su personal a cargo son directamente los mandos medios como lo son el Contralor, Gerentes de Tienda, Soporte Técnico y Coordinadores; sin embargo es responsable indirecto de todo el personal que labora dentro de su empresa. Tiene más contacto directo con el personal de atención a clientes, encargados (as) de tienda, cambaceo y cajeras, para tener el punto de vista y percepción de la operación dentro de la empresa y aportar ideas y planes tomando en consideración algunos de los factores claves que se dan en la operación de la empresa. Sus actividades consisten en apoyar en la implantación estratégica para cada inicio de temporada siendo estas primavera - Verano y Otoño – Invierno, siendo los meses para tener lista la planeación los meses de Enero y Junio. Dará seguimiento y estará informado del desarrollo de la empresa así como fomentar el crecimiento tanto físico como económico de esta así como el que la misma este dentro de un desarrollo sostenible continuo dando principal atención al desarrollo humano de la empresa, colaborando y organizando eventos que fomenten la autoestima y formación del personal operativo, así como actividades extra oficiales para integrar al equipo de trabajo y formar el sentido de pertenencia del personal a la empresa. Será el encargado de auxiliar en gestionar con las distintas empresas o instituciones créditos y apoyos necesarios para el desarrollo de la empresa, así como también gestionar con los proveedores de las marcas que se manejan el apoyo para la promoción de las mismas como descuentos especiales, etc. Estará en constante comunicación con el Contralor General y con los Gerentes de Tienda, para solucionar cualquier eventualidad y si es necesario proponer una junta, para la resolución y aclaración de problemas. Apoyar y dar seguimiento a las demandas laborales, legales y fiscales ante las distintas instancias junto con el Director General y el abogado que se contrate para los distintos fines. Analizar y vigilar el trabajo de los puestos de más alta jerarquía para hacer las anotaciones correspondientes respecto a su desempeño y mejorar la productividad en estas áreas. Todas las actividades que realice el Subdirector son en estrecha relación con el Director ya que por la naturaleza de sus funciones tienen que actuar conjuntamente y con una comunicación constante para no caer en duplicidad de órdenes de mando y tomar decisiones contrarias o incorrectas. Se requiere formación en licenciatura o Maestría en área económica administrativas, así como la capacidad de innovación, trabajar

bajo presión, liderazgo efectivo y afectivo, conocimientos en finanzas, control interno, administración, economía, contabilidad, fiscal, laboral psicología, planes de negocio y negociación efectiva.

AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Tiene como Jefe inmediato al Director General y al Contralor General, no tiene personal a su cargo.

Tiene como actividades el resguardo de efectivo así como el control de caja chica, llevar el control de los retiros que realizan las cajeras y encargadas de tienda con lo que se deposita en la caja fuerte, para verificar que realmente este entrando las cantidades retiradas; se encarga de movimientos bancarios como la realización de las conciliaciones bancarias de manera periódica, realización de depósitos bancarios a las distintas cuentas de la empresa así como de cheques o efectivo para pago de proveedores, lleva el control director de las pólizas cheque así como su adecuado resguardo y archivo, se encarga de elaborar las facturas de ventas que se soliciten, así como su adecuado registro y archivo de las mismas para que estén disponibles para cualquier consulta por parte del Director, Subdirector y Contador; coordina los pagos con los diversos proveedores directamente y esta al pendiente y en contacto directo con el personal adecuado para que los pagos y manejos de efectivo se realicen de manera oportuna y esto no genere gastos innecesarios.

Se requiere formación mínima de Pasante en áreas administrativas o bachillerato concluido, así como ser totalmente organizado, detallista, capacidad de análisis conocimientos básicos de contabilidad, disponibilidad de tiempo, así como trabajar bajo presión.

FLUJO DE ACTIVIDADES

AUXILIAR ADMINISTRATIVO

OPERACIÓN				OPERACIÓN		
SITUACIÓN	ACCIÓN	RESPONSABLE	FORMATO	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO
SE HACE UN PAGO A UN PROVEEDOR POR COMPRAS DE MERCANCIA	Previamente el reperto de almacén debe de generar el reporte de la ficha de deposito de cada proveedor y el A.A. deberá de corroborar con el proveedor las cantidades para que si existe alguna diferencia con los mismos se disipe inmediatamente.	Almacén y A.A.	Ficha de deposito	Cuando se comprueba que todo esta bien se hace el deposito y se manda la ficha al proveedor y a almacén, así mismo se hace el cargo en el sistema de egresos para corroborar las cuentas, el proveedor deberá de mandar la confirmación de pago recibido para que ese comprobante pase.	A.A.	Control de pagos

OPERACIÓN				OPERACIÓN		
SITUACIÓN	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO
CONTROL DE CAJA CHICA	Los gasto de caja chica deberán de estar comprobados por facturas menores a \$2000.00, y en caso de que sean gastos no deducibles, deberán estar autorizados todos por el Gerente de Plaza o en su defecto por el Contralor General y deberán estar ordenado y pegados en hojas recicladas.	Auxiliar Administrativo.		Después de que se haya cubierto el fondo de caja chica con documento se procederá a hacer un cheque para que todos los gastos estén registrados en nuestra contabilidad Ningun gasto debe de estar fuera del control de cheques.	Auxiliar Administrativo.	

OPERACIÓN				OPERACIÓN		
SITUACIÓN	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO
PAGOS DE GASTOS MAYORES CON CHEQUE	Cuando tengamos un gasto mayor de \$2000.00 ese gasto debe de estar sustentado por la firma del Director General y con el visto bueno del Contralor y debe de salir de la cuenta exclusiva para gastos.	Auxiliar Administrativo		Después de haber hecho la operación se entregaran los documentos a contabilidad para su registro y resguardo.	A.A. Y Contador	

OPERACIÓN				OPERACIÓN		
SITUACIÓN	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO
	Todos los gastos deben de estar sustentados por la firma del Contralor Genial para que sean aceptados, si algún gasto cualquiera que sea y quien quiera que lo haya realizado, se rechazara como gasto y se le devolverá a la persona responsable hasta que de una justificación del mismo en caso de que no sega así se le descontara de sueldo	Contralor General y A.A.				

OPERACIÓN				OPERACIÓN		
SITUACIÓN	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO
RECIBIMIENTO DE EFECTIVO DE INGRESOS	Las sucursales que están fuera del área de Aguascalientes depositaran a su cuenta propia la cantidad que salio con la ficha del banco indicado.	Grete de plaza o Encargada de Tienda	Ficha de deposito y Estado de cuenta bancaria por cada sucursal	En este caso el A. A. deberá de recibir copia de los depósitos y los verificara en los saldos de las cuentas via Internet en ese mismo momento y hará el traspaso entre cuentas y los llevara la cuenta concentradora de la empresa, de donde deben de salir los gastos y pagos a proveedores.	Almacén	

OPERACIÓN				OPERACIÓN		
SITUACIÓN	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO
RECIBIMIENTO DE INGRESOS DENTRO DE LA MISMA PLAZA DE AGS.	de tienda revisaran la caja fuerte junto con la A.A. para hacer los retiros de las ventas junto con las fichas emitidas y la A.A. procederá a hacer los depósitos bancarios	Encargada y A.A.		La A.A. deberá de poner en cada deposito la copia de la ficha así como el retiro de las ventas que deberán estar firmados por la cajera y por la encargada	Cajera, Encargada y A.A.	

ADMINISTRACIÓN GENERAL

OPERACIÓN				OPERACIÓN		
SITUACIÓN	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO
CONTROL DE INGRESOS DE LAS DIFERENTES SUCURSALES	En este caso el Contralor y el Contador harán los cheques de efectivos y comprobarán cada semana que lo que se tuvo de retiros de las tiendas efectivamente entro en las cuentas de las mismas sucursales y después en la cuenta concentradora	Contralor y Contador		La A.C. deberá de tener un registro de todos los ingresos que hay en la plaza que administra y se deben restar los gastos que estén dentro de los mismos. Es decir debe de tener un gran concentrado, aunque invariablemente el soporte debe de ser individual para su posterior revisión.	A.A.	

OPERACIÓN				OPERACIÓN		
SITUACIÓN	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO
	Los retiros que se hagan en las tiendas como hemos comentado deben de estar firmados por la cajera. Por la encargada y después por el gerente de plaza o en su defecto por A.A. Ya que deben de existir 3 registros de los ticket de retiro, uno para la caja fuerte, otro para los documentos y otro para el libro de cortes.	Encargada y A.A.		La A.A. deberá de poner en cada deposito la copia de la ficha así como el retiro de las ventas que deberán estar firmados por la cajera y por la encargada	Cajera, Encargada y A.A.	

OPERACIÓN				OPERACIÓN		
SITUACIÓN	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO
CURSOS Y CAPACITACIÓN	Este puesto dentro de la empresa es uno de los críticos es por ello que debe de tomar cursos de control de efectivos, flujos de efectivos bancarios, uso de Internet relacionado a cuentas bancarias, etc.	A.A. Y Recursos Humanos.				

CONTADOR GENERAL

Tiene como jefe inmediato al Director General no cuenta con personal a su cargo.

Sus actividades consisten en llevar la contabilidad general de la empresa, enterara al Director General, realizará las declaraciones fiscales y pagara los impuestos correspondientes a los diferentes periodos de manera oportuna y veraz, maneja los movimientos dentro del SUA como lo son modificaciones de salarios altas y bajas del IMSS, realizará los pagos ante el INFONAVIT; así mismo generará reportes de ventas y gastos para la toma correcta y oportuna de decisiones, elaborará los finiquitos para el personal que se de de baja, supervisará que los manejos bancarios realizados por el auxiliar administrativo se hagan correctamente así como alimentar constantemente el paquete contable que se emplee para este fin.

Se requiere formación de pasante o licenciatura en Contaduría.

JEFE DE CAMBACEO

Tiene como jefe inmediato a los gerentes de tienda y coordinador de mercadotecnia y tiene como personal a su cargo al personal de cambaceo.

Sus actividades consisten en proponer, evaluar y definir las rutas de cambaceo para cada grupo o persona de cambaceo, así como elaborar reportes y entregarlos a sus jefes inmediatos así como darle seguimiento al trabajo realizado por su personal a cargo, acompañara en ocasiones a su personal a realizar las rutas y auxiliarlos en las actividades que estos realizan así como supervisar que la manera en la que realizan el cambaceo sea de una manera adecuada, llena los formatos de reporte final cada día para llevar el control de productividad de cada uno de su personal a cargo, maneja el control de viáticos para su personal siendo el intermediario entre el personal de cambaceo y el auxiliar administrativo ya que de caja chica es donde se toma el dinero para los viáticos y el jefe de cambaceo entrega el dinero de los catálogos vendidos al auxiliar administrativo el mismo día en que se efectuó la venta.

Se requiere formación mínima de Bachillerato y experiencia de un año en puesto similar, trabajo en equipo, honestidad, ser hiperactivo y líder proactivo.

FLUJO DE ACTIVIDADES						
JEFE DE CAMBACEO						
OPERACIÓN				OPERACIÓN		
SITUACIÓN	ACCIÓN	RESPONSABLE	FORMATO	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO
HACER LOS PROGRAMAS DE CAMBACEO DE LAS TEMPORADAS	Se tiene que saber para que temporada serán las promociones de cambaceo, ya que se tiene que ver la cantidad de catálogos presupuestados para vender y cuanto tendrá que subsidiar la empresa para la colocación de nuestra principal arma de ventas	Dirección, Contralor, Mercadotecnia y Recursos Humanos		Después de ver esto se le pasa el dato al jefe de cambaceo y procederán a la selección y contratación del personal adecuado para la colocación de los mismos, y se harán los contratos respectivos, con sus claras especificaciones para estos puestos.	Jefe de Cambaceo y Recursos Humanos.	
OPERACIÓN				OPERACIÓN		
SITUACIÓN	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO
	Después se procederá a delimitar las zonas de ventas de nuestro catalogo y los tiempos que se tendrán que hacer para terminar sus zonas y el presupuesto de colocación de catálogos dentro de la misma zona.	Jefe de cambaceo y Dirección General.		Se vera que todas las personas estén debidamente uniformadas e identificables con la empresa, para que desde ahí estemos dando una buena imagen.	Jefe de cambaceo	
OPERACIÓN				OPERACIÓN		
SITUACIÓN	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO
PAGOS DE GASTOS MAYORES CON CHEQUE	Cuando tengamos un gasto mayor de \$2000.00 ese gasto debe de estar sustentado por la firma del Director General y con el visto bueno del Contralor y debe de salir de la cuenta exclusiva para gastos.	Auxiliar Administrativo		Después de haber hecho la operación se entregaran los documentos a contabilidad para su registro y resguardo.	A.A. Y Contador	
OPERACIÓN				OPERACIÓN		
SITUACIÓN	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO
RESULTADO DE CAMBACEO	Cada zona deberá de tener sus tiempos y metas en caso de que no las cumplan al menos en un 60% se dará por el liquidado el equipo de trabajo y se mandara otro equipo para terminar la zona.	Jefe de cambaceo y Recursos Humanos		Una vez afiliadas las personas que quieran vender por catálogos se procederá vaciar sus datos personale adentro del sistema para darles seguimiento en sus compras.	Jefe de cambaceo y Mercadotecnia	
OPERACIÓN				OPERACIÓN		
SITUACIÓN	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO	ACCIÓN	RESPONSABLE	ANEXO
	El programa de cambaceo se quitara un mes antes de que termine la temporada ya que el surtido bajara y para no crear molestias entre nuestros clientes.	Jefe de Cambaceo y Recursos Humanos				

PERSONAL DE CAMBACEO

Tiene como jefe inmediato al Jefe de Cambaceo y o tiene personal a su cargo.

Sus actividades consisten en recorrer las rutas definidas por su jefe para la promoción y venta de los catálogos de las marcas que maneja la empresa, su labor consiste en convencer o generar un interés en que vendan por catalogo los productos que ofrecen las distintas marcas, preferentemente que se afilien pero si no por lo menos generar el interés, así mismo otra de las actividades a realizar será el llenado de formatos que le entregué su jefe inmediato donde se llenara los datos de las personas afiliadas y de las interesadas así como las marcas de los catálogos que se vendieron y en los que se interesaron las personas, así mismo deberán entregar a su jefe al termino de la jornada el dinero recabado de las ventas logradas en el día.

Se requiere mínimo preparación secundaria, facilidad de palabra, buena presentación y gusto por las ventas.

1.7. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO AL CONTROL INTERNO

Cada empresa debe decidir cual es la manera que más se adapta a sus características para organizar la evaluación de sus controles, así que a grandes rasgos vamos a definir algunos de los procedimientos que se utilizan para evaluar y dar seguimiento a los controles establecidos. Así para llevar un adecuado control interno de la empresa, tenemos que hacer evaluaciones y darle seguimiento a las mismas para poder realizar estas evaluaciones podemos auxiliarnos de la auditoria operativa que esta definida de la siguiente manera: “El servicio que presta el contador publico cuando examina ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad. Este trabajo frecuentemente requiere de un equipo multidisciplinario. Cuando ello ocurra, el contador publico que dirija o participe en dicho equipo, deberá cuidar que los conocimientos propios y los demás profesionales garanticen un trabajo de calidad” (Auditoria Operacional, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. Comisión de Auditoria Operacional, Méx. 1998). La auditoria operacional nos ayuda a la evaluación porque está persigue lo que nosotros buscamos con el control interno como detector problemas y la forma de solucionarlos, prever obstáculos a la eficiencia para una optima productividad de la entidad, de está manera podemos determinar, tres puntos de la aplicación de la auditoria interna que nos ayuda en el control interno.

1. Aportar recomendaciones que resuelven un problema conocido.
2. Aportar recomendaciones cuando se ha identificado un problema específico, pero aun no se ha descubierto el origen de ellos.
3. Para prevenir ineficiencias o marcar pautas para un sano crecimiento de la empresa.

Para que la evaluación que realicemos de los frutos esperados y nos sea verdaderamente útil se requiere que este tipo de auditoria se practique de manera periódica, de cuando menos dos veces al ano por área, principalmente aquellas que representen a la empresa los movimientos claves. Algunos de los métodos utilizados para la evaluación del control interno son:

- a) Establecimientos de sistemas de planeación y reporte de información, que establezcan los objetivos de la administración y los resultados del desempeño real. Estos sistemas podrán incluir planeación estratégica, presupuestos, pronósticos, planeación de utilidades y contabilidad por área de responsabilidad.

- b) Establecimiento de métodos que identifiquen al desempeño real y las excepciones al desempeño planeado, así como la comunicación a los niveles administrativos apropiados.
- c) Utilización de métodos apropiados para investigar desviaciones a las expectativas y tomar acciones correctivas oportunas y adecuadas.
- d) Establecimiento y vigilancia de políticas para desarrollar y modificar los sistemas contables y los procedimientos de control, incluyendo el desarrollo, modificación y uso de programas de cómputo y archivo de datos relacionados.

Es necesario también que la evaluación se realice de una forma ordenada, por lo que podríamos considerar primero la realización de una evaluación preliminar.

En la evaluación preliminar se diseñan los programas de trabajo de auditoría y se identifican gradualmente las actividades y características específicas de la entidad. En esta etapa el auditor deberá:

Comprender el ambiente de control establecido por la administración para detectar errores potenciales; describir y verificar su comprensión de los procedimientos de control de la administración; evaluar el diseño de los sistemas de control para determinar si es probable que sean eficaces para prevenir o detectar y corregir los errores potenciales; formar un juicio sobre la confianza que podrá depositarse en el control que será aprobado.

Cuando el auditor adquiere el conocimiento general del control interno de la entidad, está capacitado para decidir el grado de confianza en estos y así realizar de manera objetiva las evaluaciones subsiguientes ya sea por departamentos o áreas o bien puede continuar con la evaluación del procedimiento electrónico de datos el cual tiene como objetivos:

1. Desarrollar una interpretación global de la estructura de la organización.
2. Determinar en qué forma puede influir el procedimiento electrónico de datos sobre la naturaleza, oportunidad o amplitud de los procedimientos de auditoría que se han de realizar.
3. Determinar si se han de revisar posteriormente los controles contables del proceso de datos.

Ya en la evaluación de cada una de las áreas es necesario revisar las pruebas de cumplimiento con las que cuenta la empresa esto con la finalidad de reunir evidencia suficiente para concluir si los sistemas de control prevendrán o detectarán y corregirán los errores potenciales que

podieran tener un efecto importante en los estados financieros, en estas pruebas es necesario establecer por indagación y observación e inspección de documentos, la forma en que la administración se ha asegurado que el sistema de control continua operando efectivamente a pesar de posibles cambios en el medio ambiente.

Después de las pruebas de cumplimiento se realiza la evaluación final que se hará determinando si los procedimientos de control están funcionando de manera efectiva según se diseñaron, durante todo el periodo, al terminó de la evaluación del control interno el auditor debe proporcionar sugerencias que permitan mejorar la estructura del control interno existente, a parte de estas sugerencias hay que informar de algunas situaciones que llamaron la atención del auditor y que sean importantes por presentar deficiencias en el diseño y operación de la estructura de control interno, que podrían afectar la capacidad de organización. Esta comunicación se debe hacer con personas de alto nivel de autoridad y responsabilidad, tales como el Consejo de Administración, el dueño de la empresa o con quienes hayan contratado al auditor, para esto se realiza con una carta introductoria al informe sobre asuntos relacionados con la estructura de control interno (VER ANEXO).

Según Ernest&Young la Metodología para evaluar los controles internos se realiza de la siguiente manera:

1. Comprender la definición del control interno
2. Organizar un equipo para llevar a cabo la evaluación.
3. Evaluar el control interno a nivel de empresa.
4. Comprender y evaluar el control interno a nivel de proceso, transacción y aplicación.
5. Evaluar la eficacia general, Identificar asuntos que requieren mejoras y establecer un sistema de monitoreo.

Existen diversas técnicas para realizar una evaluación el control internas de las cuales el equipo de evaluación puede tomar las que considere más adecuadas algunas de ellas son:

1. Técnicas de verificación ocular

Entre estas se encuentran:

- Comparación.
- Observación.
- Revisión selectiva.
- Rastreo.

2. Técnicas de verificación verbal

- Indagación.

3. Técnicas de verificación escrita

- Análisis.
- Conciliación.
- Confirmación.

4. Técnicas de verificación documental

- Comprobación.
- Computación.

5. Técnicas de verificación física

- Inspección.

Algunas otras técnicas y las más comúnmente utilizadas para la evaluación del control interno también son las de:

- Memorándums de procedimientos
- Fluxogramas
- Cuestionarios de Control Interno
- Técnicas estadísticas

A éstas deben agregarse las herramientas de gestión, entre las principales tenemos: diagrama de Ishikawa (denominada también “Espina de Pescado”), diagrama de Pareto, diagrama de dispersión, histograma y fluxogramas (éstas últimas tres contenidas ya en las antes mencionadas), estratificación, y la Matriz de Control Interno entre otras. Algunas de las preguntas más frecuentes en el cuestionario son la siguiente: **En Evaluación del control interno están:** ¿Se tiene una gráfica de organización?, ¿Las funciones de caja y contabilidad están separadas y definidas?, ¿Todo el personal que tiene puesto de responsabilidad esta convenientemente afianzado?, ¿Todo el personal que tiene puesto de responsabilidad está obligado a tomar vacaciones?, ¿El personal que disfruta de vacaciones es sustituido por alguien durante su ausencia?. **En Caja y Bancos:**, ¿La empresa tiene fondo de caja chica o fondo de caja variable?, ¿Recae la responsabilidad principal de cada fondo de caja sobre una sola persona?, ¿Se hacen cortes de los fondos en efectivo por las personas encargadas de su custodia y cada cuando?, ¿Custodia un empleado independiente del cajero, las facturas y documentos de cobro?, ¿Están registradas en libros todas las cuentas bancarias que existen a

nombre de la compañía?. **En Inventarios:** ¿Se almacenan las existencias en una forma sistemática?, ¿Están protegidas de modo adecuado para evitar su deterioro físico contándose con seguros contra incendio, daños, robo, etc.?, ¿Se llevan los registros de los inventarios constantes por personas que no tengan a su cargo los almacenes?, ¿Se hacen recuentos periódicos de las existencias, con planeación y programas adecuados, llevados a cabo por personas que no sean los mismos almacenistas, con una supervisión y comprobación suficiente?, ¿Se comparan los resultados de los recuentos físicos con los inventarios constantes, se investiga y ajustan las diferencias?. **De Ventas e Ingresos:** ¿Se requieren pedidos escritos de los clientes en todos los casos?, ¿Se revisan los pedidos por el departamento adecuado antes de ser aceptados?, ¿Se toman normalmente los precios de facturación de listas de ellos debidamente aprobadas?, ¿Se autorizan por el departamento de ventas las excepciones a los precios de lista?, ¿Se verifican los precios y cálculos de las facturas por otra persona que no sea el mismo facturista?. **De Compras, costos y gastos:** ¿Se ha centralizado la función de compras en un departamento separado de los departamentos de contabilidad, de embarque y de recepción?, ¿En las compras de importancia se piden cotizaciones a dos o más proveedores?, ¿Se hacen por escrito las órdenes de compra a los proveedores, indicando calidades, precios, fechas de entrega?, ¿Se firman las órdenes de compra por personas autorizadas?, ¿Por quien?, ¿Se mandan copias de las órdenes de compra a los departamentos de contabilidad y de recibo de mercancía?. **De nominas de sueldos y salarios:** ¿Existe un departamento de personal que mantenga un registro completo del personal, que incluya los datos necesarios sobre cuotas de salarios, tabuladores?, ¿Que sistema se utiliza para la selección de personal y quien aplica los sistemas?, ¿Se pagan los salarios mínimos de la zona?, ¿Se les obliga a tomar vacaciones?, ¿Tiene la empresa celebrado contrato colectivo de trabajo?

El seguimiento que se le da al Control Interno y su evaluación es la revisión constante y periódica de todos los procedimientos establecidos y modificados en cada evaluación, no necesariamente se debe hacer por medio de una auditoria un contralor interno puede estar al tanto de que los procedimientos y sistemas de control estén funcionado de una manera adecuada, sobre todo en el momento que hablamos de una micro o pequeña empresa.

CONCLUSIONES.

Al iniciar este trabajo me di cuenta que no era cosa fácil implementar controles en una empresa que se denomina Micro, pero ese fue el reto de hacer esta tesina.

Definitivamente el recurso más importante de una empresa de cualquier índole es el recurso humano, pero es también el más reactivo a llevar cabo sus controles o cambiar algún tipo de control por otro totalmente diferente.

En ktalogs tenemos ahora control de efectivo en la mayoría de sus rubros, se hicieron cuentas bancarias para cada sucursal, que después se mandan a una cuenta maestra, y al mismo tiempo se implemento la tecnología donde generamos nuestras cantidades con las fichas de banco correspondientes de los bancos que manejamos. Tenemos control de pagos a proveedores que genera nuestro departamento de compras interrelacionado directamente con la verificación exhaustiva de que cada pieza que compramos, es cada pieza que debemos pagar.

Tenemos ahora un reglamento interno de trabajo, que esta presentado en la Junta de Conciliación y Arbitraje, con todos sus comités, se depositan los contratos de cada nuevo trabajador, en caso de renuncia los finiquitos o liquidación pasando los días para recogerlo se presentan. ante la junta. Tenemos a la empresa registrada ante las diferentes cámaras en las ciudades donde estamos. Tenemos ahora un manual de bienvenida donde nos mostramos a los nuevos prospectos lo que somos y hacia donde vamos, tenemos nuestra MISIÓN Y nuestra VISIÓN, nos identificamos con el trabajo en equipo.

También en estos momentos tenemos los últimos avances en mercadotecnia y que se implementan de acuerdo a nuestras posibilidades económicas para poder incrementar las ventas.

Los inventarios los tenemos en su mayoría controlados, con tecnología de punta, y con controles muy bien planeados, podemos ahora saber lo que están haciendo bien o mal otras sucursales en menor tiempo y esto hace que se puedan corregir los errores oportunamente.

Pretendemos sin duda alguna que Ktalogos tenga tecnología de punta, y estamos en camino, tratamos que todo se adecue a nuestra naturaleza de negocios y también a la naturaleza de nuestros clientes.

Tenemos ahora el área de contabilidad con alguien especializado en la misma, para que no tengamos problemas de impuestos y reportes financieros, ya que estos son de suma importancia a la hora de tomar decisiones sobre préstamos o de inversiones.

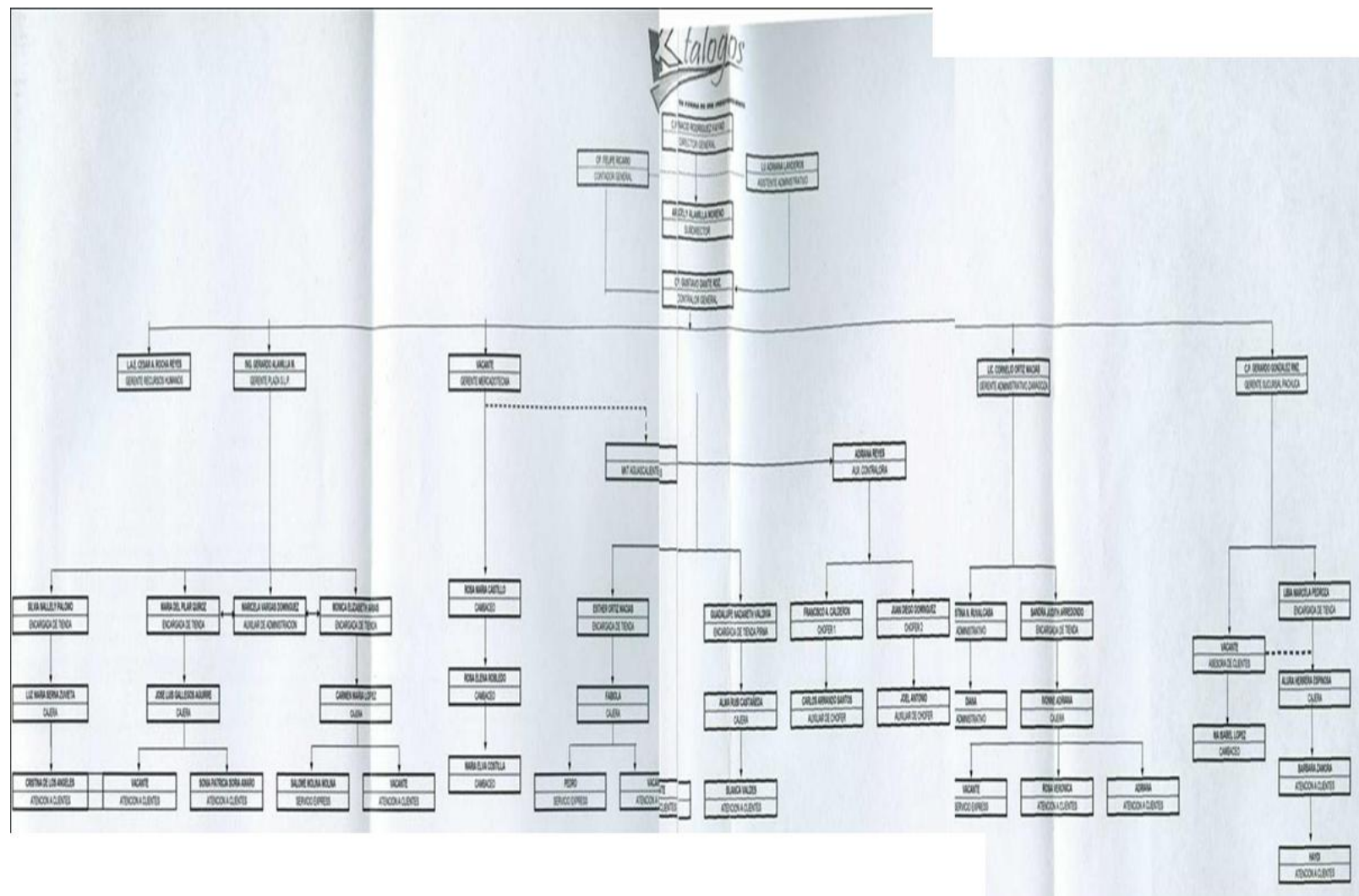
Se cuenta ahora en la empresa con un organigrama donde vemos a la empresa como una manera de poder superarse. Aquí mismo sabemos a grosso modo cuales son las funciones de cada elemento dentro del organigrama, le llamamos la FAMILIA KTALOGOS, dado que los directivos es lo que nos han hecho sentir a todos los niveles en estos años de transición.

Estamos pues en base a estos diferentes tipos de controles sentando las bases del desarrollo de la empresa, para que pueda crecer sin tanto endeudamiento, ya que aunque existe una premisa que dice que “crecer cuesta” no queremos que esa premisa se aplique en KTALOGOS.

Aun faltan infinidad de controles por establecer y aún más por idearse, pero eso es lo importante de todo este trabajo que lo que se piense, desarrolle y supervise.

Después de haber hecho la implementación de estos controles puedo decir que este trabajo sienta las bases para cualquier estudiante que necesita comenzar con cualquier otro análisis inherente al tema así mismo sirve por igual al pequeño comerciante que desee implementar controles en su negocio, ya que esta diseñado expresamente para eso.

ANEXOS



REGISTRO POR TRABAJADOR						
NOMBRE	BRENDA DE JESUS SILVA VALERO		No. IMSS			
FECHA DE INGRESO	01 DE AGOSTO DE 2005		CURP			
DOMICILIO	SANTOS DEGOLLADO NUM 315, COL TEQUIS					
PRESTACIONES	15 DIAS DE AGUINALDO, 6 DIAS DE VACACIONES AL CUMPLIR UN AÑO PRIMA VACACIONAL DE 25%, IMSS, INFONAVIT					
CREDITO DE INFONAVIT			NO	DESCUENTO	NO	
FECHA DE OTORGAMIENTO DE			NO			
SALARIO	\$85.71					
MOVIMIENTOS	CUOTA DIARIA	\$ D.I	\$ B.C.	FECHA	FACTOR	OBSERVACIONES
ALTA	\$ 82.12	\$ 85.83	\$ 85.83	01/08/2005	1.0452	
MODIFICACION SALARIAL	\$ 85.71	\$ 88.58	\$ 89.58	14/03/2005	1.0452	CAMBIO DE PUESTO
INCIDENCIAS						
	NUMERO			MOTIVO		
FALTAS	2			INJUSTIFICADAS		
PERMISOS	0					
VACACIONES						
	DIAS POR LEY	FECHA DE		DIAS PENDIENTES	PRIMA VACACIONAL	
PRIMER AÑO	6	DE 02/08/2006 A		0		
AGUINALDO						
AÑOS DE SERVICIO	DIAS QUE LE CORRESPONDEN POR LEY			CANTIDAD PAGADA		
PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES						



REPORTE DE VACACIONES

NOMBRE DEL TRABAJADOR	GERARDO ALAMILLA MORENO
FECHA DE INGRESO	01 DE DICIEMBRE DE 2005
DIAS QUE LE CORRESPONDEN POR LEY	8 DIAS
VACACIONES A DISFRUTAR A PARTIR DEL 02 DEL MES DE ENERO DEL 2006 AL 07 DEL MES DE ENERO DEL 2006	
OBSERVACIONES	LE RESTAN DOS DIAS DE VACACIONES QUE A VOLUNTAD DEL TRABAJADOR SE LE PROGRAMAN EN UNA FECHA POR DEFINIR

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

ARTICULO 76.- LOS TRABAJADORES QUE TENGAN MAS DE UN AÑO DE SERVICIOS DISFRUTARAN DE UN PERIODO ANUAL DE VACACIONES, DE SEIS DIAS LABORABLES, HASTA LLEGAR A DOCE, POR CADA AÑO SUBSECUENTE DE SERVICIOS .
DESPUES DEL CUARTO AÑO, EL PERIODO DE VACACIONES SE AUMENTARA EN DOS DIAS POR CADA AÑO DE SERVICIOS.

ARTICULO 77.- LOS TRABAJADORES QUE PRESTEN SERVICIOS DISCONTINUOS Y LOS DE TEMPORADA TENDRAN DERECHO A UN PERIODO ANUAL DE VACACIONES, EN PROPORCION AL NUMERO DE DIAS TRABAJADOS EN EL AÑO.

ARTICULO 80.- LOS TRABAJADORES TENDRAN DERECHO A UNA PRIMA NO MENOR DE VEINTICINCO POR CIENTO SOBRE LOS SALARIOS QUE LES CORRESPONDAN DURANTE EL PERIODO DE VACACIONES.

ARTICULO 81.- LAS VACACIONES DEBERAN CONCEDERSE A LOS TRABAJADORES DENTRO DE LOS SEIS MESES SIGUIENTES AL CUMPLIMIENTO DEL AÑO DE SERVICIOS.

TRABAJADOR	RECURSOS HUMANOS	JEFE DIRECTO
------------	------------------	--------------

KARDEX DE RESULTADOS									
KTALOGOS AGUASCALIENTES									
EQUIPO:	SAN MARCOS	MES:	abril						
CONCEPTO	ACTIVIDAD	SF:1	SF:2	SF:3	SF:4	PUNTUACION	OBJ. REAL	OBJETIVO LOGRADO	
VENTAS	AFILIACIONES LOGRADAS					20	30		
	PROMOCION DE MARCAS Y PROD.					4	P		
	LABOR DE VENTA					4	P		
	HABILIDAD Y VENTA					4	P		
CALIDAD SERVICIO	IMAGEN PERSONAL					4	1		
	QUEJAS DE CLIENTES					14	0		
	TIEMPO DE RESPUESTA TEL.					4	1		
	CAPTURA DE PEDIDOS					8	1		
	AMABILIDAD Y ACTITUD					4	1		
	TIEMPO DE RESPUESTA TIENDA					4	1		
RECURSOS HUMANOS	FALTAS JUSTIFICADAS					6	1		
	FALTAS INJUSTIFICADAS					12	0		
	PUNTUALIDAD					3	1		
	PROCEDIMIENTOS LABORALES					3	0		
LIMPIEZA Y ORDEN (7'S)	LIMPIEZA PISOS					1	1		
	LIMPIEZA APARADORES					1	1		
	LIMPIEZA MESAS					1	1		
	ORDEN DE EQUIPO					1	1		
	ORDEN MESAS					1	1		
	ORDEN PAPELERIA					1	1		
TOTAL	SUMA DE PUNTUACION					100			
	ESTHER ORTIZ MACIAS					LIC. NACID RODRIGUEZ FAYAD			
	LIDER DEL EQUIPO					DIRECTOR GENERAL			

RECIBO DE AGUINALDO 2004

De conformidad con el artículo 87 de la Ley Federal del Trabajo, recibí del C.P. Nacid Rodriguez Fayad, la cantidad de \$00000.00 (000000000000000000000000 00/100 M.N.), por concepto de AGUINALDO, por lo que extendiendo el presente recibo, haciendo constar que no se me adeuda cantidad alguna por este concepto.

AGUASCALIENTES, AGS., A 19 DE DICIEMBRE DE 2004

CORNELIO ORTIZ MACIAS

RECIBO DE PRIMA VACACIONAL

De conformidad con el artículo 80 de la Ley Federal del Trabajo, recibo de Nacid Rodriguez Fayad, la cantidad de \$00000.00 (cero cero cero 00/100 MN), por concepto de prima vacacional por el 1er. Año de servicios.

Así mismo con la cantidad que recibo me doy por pagadas todas y cada uno de los conceptos que hayan generado a mi favor por este ramo. El cual hasta esta fecha no me adeuda cantidad alguna.

Se extiende la presente a los 00 días del mes de diciembre del 2006, en la ciudad de Aguascalientes, Ags.

CESAR AUGUSTO ROCHA REYES

TARJETA 1						TARJETA 1					
TRABAJADOR SANDRA JUDITH ARREDONDO RIVERA NO. DE TRABAJADOR PUESTO ATENCION A CLIENTES						TRABAJADOR NO. DE TRABAJADOR PUESTO					
DIAS	FECHA	ENTRADA	SALIDA COMER	ENTRADA COMER	SALIDA	DIAS	FECHA	ENTRADA	SALIDA COMER	ENTRADA COMER	SALIDA
LUNES	27/02/2006					LUNES	27/02/2006				
MARTES	28/02/2006					MARTES	28/02/2006				
MIÉRCOLES	01/03/2006					MIÉRCOLES	01/03/2006				
JUEVES	02/03/2006					JUEVES	02/03/2006				
VIERNES	03/03/2006					VIERNES	03/03/2006				
SÁBADO	04/03/2006					SÁBADO	04/03/2006				
DOMINGO	05/03/2006					DOMINGO	05/03/2006				
FIRMA DEL TRABAJADOR						FIRMA DEL TRABAJADOR					
RECURSOS HUMANOS						RECURSOS HUMANOS					
TARJETAS DE TRABAJADOR						TARJETAS DE TRABAJADOR					
TARJETA 1						TARJETA 1					
TRABAJADOR JUAN DIEGO DOMINGUEZ AVILA NO. DE TRABAJADOR PUESTO CHOFER						TRABAJADOR NANCY CAROLINA ESTRADA SANCHEZ NO. DE TRABAJADOR PUESTO ENCARGADA DE TIENDA					
DIAS	FECHA	ENTRADA	SALIDA COMER	ENTRADA COMER	SALIDA	DIAS	FECHA	ENTRADA	SALIDA COMER	ENTRADA COMER	SALIDA
LUNES	27/02/2006					LUNES	27/02/2006				
MARTES	28/02/2006					MARTES	28/02/2006				
MIÉRCOLES	01/03/2006					MIÉRCOLES	01/03/2006				
JUEVES	02/03/2006					JUEVES	02/03/2006				
VIERNES	03/03/2006					VIERNES	03/03/2006				
SÁBADO	04/03/2006					SÁBADO	04/03/2006				
DOMINGO	05/03/2006					DOMINGO	05/03/2006				
FIRMA DEL TRABAJADOR						FIRMA DEL TRABAJADOR					
RECURSOS HUMANOS						RECURSOS HUMANOS					
TARJETAS DE TRABAJADOR						TARJETAS DE TRABAJADOR					



ANÁLISIS DE PUESTOS

A. Identificación del puesto:

1. **Nombre del puesto:** Coordinador de Mercadotecnia
2. **Departamento:** Administración
3. **Jefe directo:** Gerente de Plaza
4. **Personal a su cargo:** Encargadas de Tienda, Personal de Atención a Clientes, Cajeras, Personal de Servicio Express.

B. Elaboración de análisis de puesto:

1. **Realizado por:** LARH Cesar Augusto Rocha Reyes
2. **Fecha de realización:** 1 de Septiembre de 2005.

C. Descripción resumida:

1. **Descripción del puesto:** Es responsable de crear estrategias, planes y programas, que tengan como objetivo central el lograr consolidación, posicionamiento y crecimiento del negocio basándose en herramientas que la mercadotecnia ofrece.
2. **Actividades desempeñadas:** Realiza plan de mercadotecnia, promociones, atención al cliente, capacitación al personal, planes de publicidad, planes de promoción, seguimiento a quejas y sugerencias de los clientes, encuestas a clientes y dar seguimiento a proyectos de mejora que la empresa establezca.
3. **Características académicas necesarias:**
 - ☐ Escuela primaria
 - ☐ Escuela secundaria
 - ☐ Carrera comercial o Preparatoria
 - ☒ Grado Universitario
 - ☐ Especialización

D. Deberes y Obligaciones:

1. Las tareas de este puesto se clasifican primordialmente como de carácter:
 - ☐ Operativo
 - ☐ Técnico
 - ☒ Administrativo
 - ☐ Gerencial
 - ☐ Otro
2. Relación de principales actividades que se llevan a cabo en este puesto:
 - a) Responsable de crear estrategias para el correcto funcionamiento de la empresa.
 - b) Elaborar plan de mercadotecnia que permita el crecimiento de la empresa

4. Espera
- c) Mejora continua en atención a clientes, seguimiento a quejas y sugerencias de los clientes
 - d) Realizar planes de publicidad
 - e) Capacitación al personal

5. Capacitación
3. Relación de tareas secundarias que llevan a cabo en este puesto:
- a) Encuestas a clientes
 - b) Seguimiento, apoyo y promoción de proyectos para mejora de la empresa.
 - c) Participación en eventos masivos, para promoción de la empresa
 - d) Supervisión al personal de atención a clientes
 - e) Dar seguimiento personal de atención a clientes.

E. Responsabilidad

1. Grado de responsabilidad a este puesto:
- ☐ Bajo
 - ☐ Mediano
 - ☒ Alto

F. Aptitudes intelectuales

1. Grado de aptitud intelectual que se requiere para este puesto
- ☐ Bajo
 - ☐ Mediano
 - ☒ Alto
2. Aptitudes intelectuales necesarias para desempeñar este puesto:
- ☒ Iniciativa
 - ☒ Creatividad
 - ☒ Capacidad de juicio
 - ☒ Atención
 - ☐ Lectura prolongada
 - ☒ Uso de técnicas matemáticas

G. Aptitudes físicas

1. Grado de esfuerzo físico para este puesto:
- ☒ Bajo
 - ☐ Mediano
 - ☐ Alto
2. Aptitudes físicas necesarias para desempeñar este puesto:
- ☒ Agudeza visual
 - ☒ Agudeza auditiva
 - ☐ Habilidad manual
 - ☒ Capacidad táctil
 - ☐ Fuerza muscular
 - ☐ Destreza corporal
 - ☐ Capacidad para transportar pesos considerables

H. Experiencia

1. Grado de experiencia necesaria

☐ Menor a 1 año

☒ De 1 a 3 años

☐ De 3 a 5 años

I. Condiciones de trabajo (ambiente laboral)

1. Condiciones en las cuales se desempeña este puesto

☐ Esta sometido a presiones psicológicas

☐ Esta expuesto a accidentes laborales

☐ Esta expuesto al contagio de enfermedades potencialmente mortales

☐ Requiere el uso de equipos especiales de seguridad



DESCRIPCION DE PUESTO

Nombre del puesto: Coordinador de Mercadotecnia

Departamento: Administración.

Horario: Lunes a Sábado de 10:00 a 14:00 y de 16:00 a 20:00 hrs.

Jefe directo: Gerente General

Personal a su cargo: Encargadas de Tienda, Cajeras, Personal de Atención a Clientes y Personal de Servicio Express.

REQUISITOS LABORALES

Estudios requeridos: Licenciatura en Mercadotecnia. Titulado.

Experiencia: En desarrollo de campañas publicitarias, elaboración de plan de mercadotecnia, promoción, publicidad, desarrollo de estrategias que permitan el crecimiento de la empresa, atención a clientes y capacitación al personal.

Comunicación: Debe saber transmitir información al personal, debe saber transmitir información al cliente, así como manejo de relaciones laborales.

ASPECTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL

Esfuerzo físico: De bajo a intermedio. Maneja artículos de peso bajo, por tanto el grado de esfuerzo muscular no excede los niveles comunes.

Esfuerzo mental: Debe permanecer en un grado de concentración alto, de tal manera que le permita estar alerta a las exigencias de mercado.

Condiciones de trabajo: Debe administrar su horario de tal forma, que le permita estar siempre en perfectas condiciones para atender las demandas del mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Perdomo Moreno Abram. Fundamentos de Control Interno, 7ª Edición, Thompson, México, 2000,343 pp.
- Tello Villagran Pedro,¿Por qué mueren tantas Pymes?, Empresas y Empresarios, junio 2006, Año 1 No 5, Pag 22. • INEGI Censos económicos 1999-2005
- H Kauffman González Sergio. Sección 404 de Sarbanes-Oxley Act i 2001 pag 33.
- -Ernest Young Quality In Everything We Do Assurance And Advisory Busines Services.Preparacion de los reportes sobre control interno, uan guia para la evaluación de la Gerencia conforme ala sección 404 de Carbones Oaxley USA 2004.
- Correa Yañez José Introducción al Control Interno, [http// www.universidadabierta.edu.mx](http://www.universidadabierta.edu.mx).
- Chacón Paredes Wladimir, El Control Interno Como Herramienta Fundamental Contable y Controladora de las Organizaciones, Valencia Octubre del 2001.
- Piscitelli, Control Interno y Control de Gestión, Noviembre,2002,<http://www.gestiopolis.com>.
- Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela,1994 pag 310. • Ballesteros Juan, Porrua pag 45.
- Normas y procedimientos de Auditoria IMCP A.C. Dec