

875208



# UNIVERSIDAD VILLA RICA

71  
2ej

FACULTAD DE CONTADURIA  
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

"ASPECTOS CONTABLES, FINANCIEROS Y DE  
CONTROL INTERNO DE LAS CUENTAS  
POR COBRAR."

## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURIA

P R E S E N T A :

Sirla Esther Hernández Sulzer

DIRECTOR DE TESIS  
C. P. M. A. Ramón Ríos Espinosa

REVISOR DE TESIS  
C. P. Amanda Capetillo Hernández

272403

TESIS CON BOCA DEL RIO, VER.  
FALLA DE ORIGEN

1999



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

VIGILANCIA Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN UNA EMPRESA  
EMBOTELLADORA Y COMERCIALIZADORA DE REFRESCOS

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
<b>CAPÍTULO 1.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>4</b>
1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	4
1.2.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
1.3.- OBJETIVOS.....	13
1.3.2.- OBJETIVO GENERAL.....	13
1.3.1.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
1.4.- HIPÓTESIS.....	14
1.5.- VARIABLES.....	14
1.6.- TIPO DE ESTUDIO.....	14
1.7.- POBLACIÓN Y MUESTRA.....	15
1.8.- INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.....	16
1.9.- RECOPIACIÓN DE DATOS.....	16
1.10.- PROCESO.....	17
1.11.- ANÁLISIS DE DATOS.....	17
1.12.- IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.....	18
1.13.- LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	18
<b>CAPÍTULO 2.- MARCO TEÓRICO: VIGILANCIA Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....</b>	<b>19</b>
2.1.- CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO.....	19

2.2.- ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.....	28
2.3.- FUNDAMENTOS DEL CONTROL ADMINISTRATIVO.....	35
2.4.- VIGILANCIA Y EVALUACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.....	54
2.5.- EL PROGRAMA DE REVISIÓN Y EVALUACIÓN.....	69
<b>CAPÍTULO 3.- CASO PRÁCTICO: APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE REVISIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL CENTRO DISTRIBUIDOR DE LA EMPRESA "AZTECA S.A DE C.V." DE LA CIUDAD DE VERACRUZ.....</b>	<b>78</b>
3.1.- HISTORIA DE LA EMPRESA.....	78
3.2.- ORGANIZACIÓN.....	81
3.3.- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.....	83
3.4.- APLICACIÓN DEL PROGRAMA.....	88
3.5.- RESULTADO DE LA AUDITORÍA .....	99
<b>CAPÍTULO 4.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>117</b>
4.1.- CONCLUSIONES.....	117
4.2.- RECOMENDACIONES.....	121
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>124</b>

## INTRODUCCIÓN

El control es la medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos y los planes diseñados para alcanzarlos.

El control compete a todos los que tienen a su cargo la ejecución de planes, aunque el alcance del control varía según los administradores, todos ellos en los diferentes niveles, tienen la responsabilidad sobre la ejecución de los planes y, por consiguiente, el control es una función administrativa básica en todos los niveles.

La vigilancia y evaluación del control interno es un tipo de control administrativo que tiene como objeto fundamental motivar a la aplicación de la efectiva de los recursos y mejoramiento continuo de los mismos controles administrativos.

El objetivo de la revisión del control interno es principalmente el proporcionar ayuda a la administración para comprobar el correcto control y contabilización de las operaciones, observando mejoras.

La revisión del control interno en la empresa evalúa la posición de la compañía para determinar; donde se encuentra, hacia donde se dirige con los programas actuales, cuales deben ser sus objetivos y si se necesitan modificar los planes para lograrlos.

El contador público cuando realiza la función del control interno no solamente evalúa los procedimientos contables sino que también todas las políticas y controles de las operaciones de la empresa, lo que consecuentemente deberá incluir; políticas de compras y ventas, distribución, publicidad, recursos humanos, etcetera, además de los sistemas de información.

EL presente trabajo de investigación tiene como propósito mostrar la importancia del control interno, pero mejor aun su vigilancia y evaluación constante de éste en una empresa, y a la auditoría interna como la función necesaria para llevarla a cabo.

En el primer capítulo se presenta la metodología de la investigación; planteamiento del problema, justificación de la investigación, los objetivos de la misma, así como la hipótesis y tipo de investigación.

En el segundo capítulo se presenta un marco teórico referente al tema de investigación. Con temas como la importancia del control interno, elementos que conforman el control interno, fundamentos del control administrativo, vigilancia y evaluación de los procedimientos administrativos, así como el programa de revisión y evaluación del control interno.

En el tercer capítulo se presenta un caso práctico de aplicación de un programa de revisión y evaluación del control interno en una empresa embotelladora y comercializadora de refrescos en la ciudad de Veracruz, donde se presenta el programa de auditoría interna que se aplica en la revisión del control interno, así como los resultados del mismo.

Por último se presentan las conclusiones de la investigación y sugerencias.

## **CAPITULO 1.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

La empresa "AZTECA S.A DE C.V." dedicada a la comercialización de refrescos embotellados, pertenece a un corporativo de empresas del mismo giro que atienden parte de la República Mexicana, como son los estados de Veracruz, Hidalgo, Tlaxcala, Puebla, Morelos, Cd. de México y Oaxaca.

Esta sola empresa cuenta con dos centros productores y 24 bodegas distribuidoras en toda la zona del estado de Veracruz y Oaxaca. Para poder dar servicio a los clientes, cuenta con alrededor de 500 unidades de reparto y emplea alrededor de 4000 personas en todos sus niveles profesionales y categorías, además para poder surtir el producto del centro productor al centro distribuidor, utiliza aproximadamente a 180 tractocamiones y cerca de 80 montacargas. Cada centro distribuidor maneja cerca de 20 productos diferentes en sus presentaciones, precios y costos.

La empresa embotelladora "AZTECA S.A DE C.V." presenta actualmente una serie de problemas relacionados con el control interno de sus operaciones.

En el área de Comercialización.

- a) Existe libertad para disponer de efectivo en las bodegas foráneas.
- b) Préstamos de productos en exceso.
- c) Toma del efectivo por parte de los vendedores de la venta del día.



- d) Gastos de transportes sin justificación.
- e) Exceso de gastos no deducibles
- f) Desperdicio de artículos publicitarios
- g) Pérdidas de enfriadores.
- h) Salidas del personal de venta para atender asuntos personales.
- i) Las máquinas traga monedas repetidamente muestran faltantes en sus arcos.
- j) Existen quejas de clientes reportando inconformidades porque los tanques de refresco están a medio llenado.
- k) Otorgan comisiones a clientes por encima del permitido.

En el área Administrativa.

- a) Excesiva libertad por el uso del consumo interno del producto.
- b) Pago de nóminas con diferencias entre lo que deben cobrar y lo que cobran efectivamente.
- c) Falta de defensa legal ante situaciones de controversia con personal sindicalizado.
- d) Algunos empleados no están afianzados.
- e) Ausentismo del personal.
- f) A las bodegas foráneas no se les da el servicio de mecánica, con personal de la propia empresa.
- g) Unidades de transporte sin documentación en regla.
- h) No todas las unidades utilizan como combustible gas.

- i) Falta de pintura a las unidades forneas.
- j) Falta de cumplimiento a la politica de pago por gastos que exceden de \$100.00.
- k) No se lleva un registro de gastos por unidad.

En el área de Producción.

- a) Surte productos próximos a caducar, y de poca circulación.
- b) Se surte producto de un solo sabor en un solo viaje.
- c) Suben a personal no autorizado al tractocamión.

En el área de Distrito.

- a) Elevado número de productos caducados.
- b) Horas muertas del personal de montacarga.
- c) Cargos en bancos por billetes falsos, marcados y otros.
- d) Poca seguridad en el área de las cajas de algunas bodegas.
- e) Los fines de semana, el cajero llega a tener exceso de efectivo.
- f) Faltante de productos.
- g) No existen estados financieros de la bodega.
- h) De las ventas a crédito se tienen documentos con falta de requisitos de legalidad.
- i) Préstamos de envases a clientes foraneos y falta de especificacion en sus domicilios .
- j) Cheques devueltos de clientes no autorizados.

De los problemas anteriormente citados sus causas posibles, entre otras son las siguientes, respectivamente.

En el área de comercialización.

- a) La distancia de la bodega, con respecto a la oficina central.
- b) Necesidad de tener que alcanzar metas de venta muy castigadas.
- c) Presentarse urgencias personales en la ruta.
- d) No aplican control presupuestal de gastos de transporte.
- e) En bodegas foráneas pocos comercios de proveedores tienen requisitos fiscales.
- f) Personal a cargo, descuidado y débil supervisión.
- g) No existe un inventario inicial de los enfriadores.
- h) El vendedor dispone de la unidad de transporte libremente.
- i) Clientes que no cuidan las máquinas y algunos hasta abusan.
- j) Es difícil medir el tanque de líquido, ya que está herméticamente cerrado y es pesado.
- k) Existen comisiones de importe muy pequeñas para clientes en zonas muy retiradas.

En el área administrativa

- a) No hay plan sobre el consumo interno.

- b) Mala comunicación entre quien elabora la asistencia y quien calcula la nómina.
- c) No se documentan los pleitos y controversias.
- d) Falta de interés por los responsables, de la política interna.
- e) No hay listas de asistencia.
- f) Unidades muy viejas y falta de personal de mecánica, para cubrir la región.
- g) Descuido por parte del encargado del transporte, falta de supervisión.
- h) Falta de seguimiento a las solicitudes.
- i) Tardan en dar las autorizaciones para pintar las unidades.
- j) Descuido por parte del cajero pagador.
- k) Falta de exigibilidad, por el área correspondiente.

En el área de Producción.

- a) Mala rotación del producto en centro productor.
- b) El refresco de sabor es difícil de vender y fácil de echar a perder, por lo que el centro productor procura sacarlo de sus almacenes.
- c) Falta de aplicación de las normas internas de la empresa.

En el área de Distrito.

- a) No se venden determinados productos y se siguen recibiendo.
- b) El personal sindicalizado no quiere realizar otras tareas.
- c) Existe descuido del cajero al recibir el efectivo.
- d) Restricción del presupuesto de vigilancia y seguridad..

- e) El servicio de protección no pasa los fines de semana porque no trabajan los bancos.
- f) Descuido y errores de checadores.
- g) El area administrativa no conoce el total de gastos que tienen, en su bodega.
- h) Descuido de quien recibe los documentos de crédito y poca preparación de quien los entrega.
- i) Exceso en el otorgamiento de prestamos y falta de seguimiento.
- j) No se actualiza el catálogo de cheques autorizados.

Como se puede observar en los síntomas y causas del problema, en esta organización, es muy común que ciertas tareas y lineamientos, así como procedimientos, se dejen de realizar o lleguen a cambiarse en algunas sucursales respecto a otras, por el gran volumen de ventas que manejan y las distancias que existen entre las oficinas centrales y las bodegas (sucursales) distribuidoras.

Es muy probable que los desperdicios, abusos de confianza, descuidos, negligencias y faltantes se den a menudo, tanto por el tamaño de la organización, como por lo práctico del producto, dado que es de bajo precio.

En las bodegas foráneas, los abusos y excesos se dan con más frecuencia, tal vez por la distancia, así como el personal de control poco calificado, ya que es común encontrar a un encargado administrativo, tan solo

con estudios de bachillerato y a personal de operacion con demasiadas relaciones en estos lugares tan pequeños que finalmente llegan a manipular sus resultados, y aunado que para las bodegas foráneas se llega a tener pocas visitas por parte del personal de supervisión de la oficina central lo que les da más libertad para actuar.

Con respecto, a las sucursales más cercanas de la oficina central, lo problemático son sus ventas elevadas, que llegan a representar lo equivalente a tres bodegas foráneas.

El descuido o falta de control interno por parte del personal administrativo, que muchas veces puede ser intencionado, trae como consecuencia muchos faltantes, tanto en efectivo como en activos. La acumulación de estos faltantes y globalizando los resultados con los demás centros de distribución, es muy probable que se tenga como consecuencia el actuar en contra del personal responsable de los valores, ya que la empresa no tiene la intención de dejar de vender en lugares retirados de poca cultura y mucho menos vender menos.

Por todo lo anterior es necesario tomar las siguientes acciones, para procurar detener estos faltantes, desperdicios, abusos, etcétera, que tantos problemas le ocasionan a la empresa:

\* Actualizar el sistema de control interno, que sean los ojos y oídos, por medio de los cuales pueda conocerse y vigilar lo que pasa en su negocio, para tomar las medidas necesarias con oportunidad y corregir cualquier problema.

\* Emplear personal calificado para desempeñar las tareas asignadas con la preparación y estudios suficientes que les permitan comprender y colaborar ante las exigencias de la administración central y de los directores de las distintas áreas.

\* Supervisar más intensamente los puntos importantes de control, tales como: integración de inventarios, presupuestos de gastos y de ventas, flujo de información, aplicación de la regla interna etc..

\* Mayor consistencia en la revisión física de los controles y de las actuaciones del personal a cargo.

¿Podrá la empresa "AZTECA S.A. DE C.V." cumplir sus objetivos, planes políticos, sin revisar y evaluar su sistema y procedimientos de control interno, y que se apliquen los recursos de la mejor manera posible?

## 1.2.- JUSTIFICACIÓN

Al revisar y evaluar el control interno se tiene la ventaja de que es llevado a cabo por los empleados de la misma negociación y atendiendo a la dirección de dicha empresa. Se puede considerar como una función consultiva. El personal encargado de revisar el control interno crea y evalúa procedimientos de operación y financieros nuevos, revisa los registros financieros y contables, así como los sistemas de información, mejorando los procedimientos de operación. Además, evalúa el sistema de control interno existente, resume periódicamente los resultados de una investigación continua, hace recomendaciones para mejorar los procedimientos e informa a la alta gerencia acerca de los resultados de sus hallazgos. (Bien sea a la dirección general y/o al consejo de administración)

Al rendirse la información sobre las operaciones y situación financiera a la dirección, deberá dar un particular énfasis a los aspectos futuros de los planes y decisiones.

La labor de revisar y evaluar el control interno no es independiente de la administración, aún cuando la actitud mental del personal encargado de la labor en una compañía sí debiera ser la de independencia.

Es importante llevar a cabo esta investigación ya que de acuerdo a la tendencia de los resultados, esta empresa como cualquier otra, deben saber todo lo que pasa en su interior y que hay que cambiar y por que.



### **1.3.-OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL.**

Demostrar que un sistema de revisión y evaluación del control interno en una empresa es necesario para conocer y vigilar lo que pasa en un negocio, se puedan tomar las medidas necesarias con oportunidad y corregir cualquier problema que se presente en ella.

#### **1.3.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

1. Resaltar la importancia que tiene el control interno para una empresa.
2. Mostrar la clasificación de los elementos del control interno, así como los fundamentos del control administrativo.
3. Señalar porque se debe vigilar y evaluar constantemente las políticas y los procedimientos administrativos.
4. Llevar a cabo la aplicación de un programa de revisión y evaluación del control interno en una empresa comercializadora.

#### **1.4.- HIPÓTESIS**

Si en la empresa AZTECA SA DE CV se revisa y evalúa el sistema de control interno entonces se cumplirán los objetivos, planes, políticas y se emplearán los recursos de la mejor manera posible.

#### **1.5.- VARIABLES.**

Variable Independiente:

\* Si en la empresa AZTECA SA DE CV se revisa y evalúa el sistema de control interno.

Variable dependiente:

\* Entonces se cumplirán los objetivos, planes, políticas, y

\* Se emplearán los recursos de la mejor manera posible.

#### **1.6.- TIPO DE ESTUDIO.**

El tipo de estudio que se pretende llevar cabo es descriptivo y confirmatorio.

## 1.7.- POBLACIÓN Y MUESTRA.

Esta empresa embotelladora y distribuidora de refrescos actualmente atiende hasta 2 Estados de la República Mexicana (región golfo) con una población de 17 millones de habitantes y atendiendo a más de 170,000 puntos de venta a través de 400 camiones y 100 motocicletas para su reparto.

La compañía AZTECA S.A. de C.V. se encuentra dividida en dos regiones (centro productor Coatepec y centro productor Veracruz), con 12 centros de distribución cada una.

Para la realización de esta investigación se pretende estudiar a la región de Veracruz, la cual cuenta con 12 centros de distribución y un centro productor. Se utilizará el centro de distribución de Veracruz-Sur como muestra, por estar dentro de los tres primeros lugares en cuanto a ventas y como consecuencia presenta mayores puntos que controlar así como por encontrarse más accesible al desarrollo del estudio práctico.

Las labores que se realizan en este centro de distribución Veracruz-sur, representan hasta el 100% del total de las labores que se realizan en las dos regiones Veracruz y Coatepec, Las características organizacionales y controles vigentes, así como sus políticas, son consideradas iguales para todos los centros de distribución de las dos regiones.

## **1.8.- INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.**

Como instrumentos de medición de los resultados se emplearán:

- Pruebas de resultados
- Análisis de registros
- Análisis de documentos
- Programas de revisión.

## **1.9.- RECOPIACIÓN DE DATOS.**

La recopilación de datos, de esta investigación consiste en una parte documental y bibliográfica y otra parte de aplicación práctica. Para ello se emplearán las instalaciones de una empresa embotelladora de este puerto de Veracruz.

Se pretende demostrar, cómo algunos autores de la materia la dan a la revisión y evaluación del control interno un enfoque de apoyo a la dirección, y efectuando un caso práctico, reforzaremos estas opiniones, y se demostrará como se benefician las organizaciones.

### **1.10- PROCESO.**

Para la aplicación de esta investigación se llevarán a cabo las siguientes etapas:

- \* Se obtendrá autorización por parte del Gerente de Control Administrativo, para poder efectuar una revisión y evaluación del control interno a uno de los centros de distribución a su cargo.

- \* Para la aplicación práctica de la auditoría interna se atenderán solo las áreas administrativas y de interés financiero.

- \* Se recopilará información contable respecto al centro de distribución a investigar.

- \* Se llevarán a cabo contéos físicos, revisiones documentales y observación de las operaciones.

- \* A los resultados obtenidos se les dará el seguimiento adecuado con los responsables de las áreas, así como, se comentará con los involucrados en el control de las operaciones.

### **1.11.- ANÁLISIS DE DATOS.**

De los datos obtenidos se podrá observar que una revisión interna siempre será de mantenimiento continuo a la organización y por ende el éxito de la misma. Aunque, los controles internos sean debidamente planeados y éstos a su vez sean por todos conocidos, las situaciones fortuitas, las tareas rutinarias,

los abusos de confianza, la distancia, siempre deterioraran los resultados de las áreas.

Por tanto, como se mostrará en el caso práctico, con la aplicación de la auditoría interna, estos vicios pueden regularse hasta eliminarlos de la organización.

### **1.12.- IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.**

Con la investigación a realizarse, se pretende demostrar que el control interno es una herramienta indispensable para el éxito de una empresa de gran tamaño, que emplea a 4000 personas y tiene un gran volumen de ventas y operaciones.

### **1.13.- LIMITACIONES DEL ESTUDIO.**

Se considera que esta investigación no tiene límites y que se puede realizar hasta en un 100% de lo planeado, ya que se cuenta con la colaboración y apoyo por parte de los empleados de la empresa a estudiarse. Sin embargo, puede tenerse como limitante el hecho que no puedan darse a conocer los importes reales del caso práctico, por así convenir a los intereses de la empresa. Cabe aclarar que la investigación esta dirigida unicamente a la situacion economica-administrativa de la empresa.

## **CAPÍTULO 2.- MARCO TEÓRICO: VIGILANCIA Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA.**

### **2.1.- CONCEPTO E IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO.**

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos lo define de la siguiente manera: "El Control Interno comprende el plan de organización con todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a políticas prescritas por la dirección".(1)

El Contador Público Joaquín González Morfín dice:

" El control Interno consiste en un plan coordinado, entre la contabilidad las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueden depender de estos elementos para obtener una información más segura. Proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa".(2)

(1) Normas y Procedimientos de Auditoría; Instituto Mexicano de Contadores Públicos. México 1995

(2) Joaquin Gomez Morfin; el Control en la Administración de Empresas. Editorial Diana. México 1994

"Montgomery clasifica el Control Interno en las siguientes tres áreas:

**CONTROL ADMINISTRATIVO.-** Plan de organización y todas las medidas y métodos debidamente coordinados que han sido adoptados dentro de la empresa para promover eficiencia en las operaciones y fomentar adhesión a las políticas administrativas descritas.

**CONTROL CONTABLE.-** Área a la verificación de la exactitud y confianza de los datos contables definiéndolos como "aquel control que está diseñado para producir exactitud en los registros y los resúmenes de las transacciones financieras realizadas.

**VERIFICACIÓN INTERNA.-** Lo correspondiente a los procedimientos contables, estadísticos, físicos o cualquier otro control que salvaguarde el activo contra desfalcos, u otras irregularidades similares." (3)

Arthur W. Holmes en su libro de auditoría emite su concepto acerca del Control Interno:

(3) Zaira Liliana Leon Dominguez Fundamentos y generalidades del control interno del efectivo; Tesis, Universidad Vill Rica 1997



"El Control Interno Contable comprende el plan de organización y procedimientos coordinados usados dentro de un negocio a) Para salvaguardar sus activos de pérdidas provenientes de fraudes o errores, b) Verificar la exactitud y confianza de los datos contables que la administración usa para sus decisiones y c) Promover eficiencia en sus operaciones y fomentar la adhesión a las políticas adoptadas en aquellas áreas, en las cuales la contabilidad y los departamentos financieros tienen responsabilidad directa o indirecta."(4)

"El Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Norteamericano de Contadores Públicos, establece:

El Control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación adoptados para proteger los activos, como son verificar la exactitud y veracidad de los datos contables, fomentar la eficiencia de las operaciones y alentar el apego a las políticas de administración prescritas en una empresa."(5)

Como se ha podido observar todas las definiciones están en relación con la misma

(4) Arthur W Holmes Auditoría Editorial UTEHA México 1996

(5) Zaira Liliana Leon Domingues. Tesis citada.

opinión acerca del Control Interno, algunos autores separan las partes de donde se compone el concepto por lo que podemos decir que la palabra control se ha usado en forma generalizada en el medio de los negocios y en el lenguaje común se emplea para significar, entre otros conceptos, el mando, dominio, vigilancia, organización, etc.; y cuando se une a la expresión interno y a los adjetivos que los califican como bueno o malo, se sugiere la idea de que las operaciones realizadas dentro de la organización se mantienen o no se mantienen bajo el dominio de las personas responsables de vigilarlas, la calificación de que si es bueno o malo se determinará de acuerdo al grado en el que el sistema de control interno lo permita.

#### OBJETIVOS BÁSICOS DEL CONTROL INTERNO:

"De todas las definiciones anteriores que se han mencionado según los diferentes autores se desprende que los cuatro objetivos básicos de control interno son:

a) Protección de los activos de la empresa:

Es decir debe garantizar que los activos del negocio van a estar protegidos porque son éstos los que permiten desarrollar la actividad principal para el que fue creado, y las sustracciones y defectos de tales activos repercuten relativamente en el cumplimiento de su fin.

b) La obtención de información veraz, confiable y oportuna

El control interno debe garantizar la obtención de información financiera correcta y segura ya que la información es un elemento fundamental en la marcha del negocio pues con base en ella se toman las decisiones y se formulan los programas de acción futuros en las actividades del mismo.

c) La promoción de eficiencia en la operación del negocio: El control interno debe de promover la eficiencia de las operaciones que se realizan en el negocio complementando de esta forma las labores de los individuos sin duplicarlas y haciendo expeditos los trámites y el servicio.

d) Y que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración."<sup>(6)</sup>

El control interno debe de establecer un sistema que vaya de acuerdo al plan de organización de la empresa que se trate.

Se ha definido que los dos primeros objetivos cubren el aspecto de controles internos contables y los dos últimos se refieren a controles internos administrativos.

(6) Instituto Mexicano de Contadores Públicos; Estudio y evaluación del control interno por objetivos y ciclos de transacciones 1997

El control interno contable comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adopten a un negocio para salvaguardar sus activos verificar la razonabilidad y confiabilidad de los registros financieros, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración.

Todos los controles internos contables son el resultado de los controles administrativos. Y por otra parte, el plan de organización, los procedimientos y registros establecidos por la gerencia para documentar o ayudar en sus procesos de toma de decisiones, pueden incluir una serie de controles que no tienen efecto directo en el sistema de contabilidad.

La información operativa de tipo estadístico, registro de acceso a ciertas instalaciones de la empresa o muchos de los archivos de un departamento de personal, se puede considerar como controles administrativos.

El control administrativo incluye, sin limitarse a ello:

El plan de organización y los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que dan lugar a la autorización de las operaciones por la gerencia.

De modo general, la responsabilidad primordial de la gerencia es operar una empresa con ganancias, o dentro de los recursos disponibles si no se trata

de una entidad lucrativa. En ambos tipos de empresa, la administración debe producir bienes o servicios con un costo aceptable; debe desarrollar mercados en los cuales los bienes y servicios puedan ser vendidos a precios competitivos y debe, en vista de la presión de la competencia, de las variaciones de la demanda de los clientes y de otros factores que dan lugar a la obsolescencia, desarrollar bienes y servicios nuevos o mejorados.

Para alcanzar esas metas, la gerencia requiere establecer políticas y procedimientos capaces de fomentar la eficiencia en cada área de actividad; implantarlos mediante una selección, capacitación y remuneración adecuadas del personal; comunicar las maneras de llevarlos a la práctica y vigilar su cumplimiento mediante una supervisión adecuada.

Los controles administrativos se diferencian de los controles contables internos por su finalidad primordial. Las definiciones de control administrativo y control contable interno no se excluyen mutuamente. Algunos de los métodos y procedimientos comprendidos en el control administrativo pueden formar parte también del control contable interno. Por ejemplo, los registros de ventas y costo clasificados por productos se pueden usar con fines de control contable y para que la administración tome decisiones acerca de los precios de los productos. Otros controles administrativos pueden estar basados en los datos contables o integrados en ellos, o bien, los mismos controles pueden servir a más de un propósito. Por ejemplo, ciertos controles administrativos pueden estar basados

en datos o en información proporcionados por los departamentos de contabilidad o de finanzas, como ocurre con la investigación y corrección de las causas de las variaciones encontradas en los informes de variación. Por otra parte, algunos controles administrativos pueden también ayudar a satisfacer objetivos de control contable interno.

Partiendo de lo anterior se inicia el desarrollo del concepto de "Control interno por objetivos" en base en los objetivos básicos de control interno ya que éstos son aplicables a todos los sistemas y sirven también de base para establecer o identificar los "Objetivos específicos por ciclo de transacciones.

Según el boletín E-02 "Estudio y Evaluación del Control Interno" del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, los objetivos generales del control interno son:

a) **Objetivos de autorización:**

Todas las operaciones deben de realizarse de acuerdo con autorizaciones generales o especificaciones de la administración.

b) **Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones.**

Todas las operaciones deben de registrarse para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad

generalmente aceptados o de cualquier otro criterio aplicable a dichos estados y para mantener en archivos apropiados datos relativos a los activos sujetos a custodia.

c) Objetivo de salvaguarda física:

El acceso a los activos sólo debe de permitirse de acuerdo con autorizaciones de la administración, y.

d) Objetivos de verificación y evaluación.

Los datos registrados relativos a los activos sujetos a custodia deben de compararse con los activos existentes a intervalos razonablemente y tomar las medidas apropiadas respecto a las diferencias que existan.

Asimismo deben existir controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que informan en los estados financieros, ya que este objetivo complementa en forma importante a los mencionados anteriormente.

## 2.2.- ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su libro Normas y procedimientos de Auditoría en el tomo II, señala que los elementos del control interno pueden agruparse en cuatro clasificaciones:

- a) Organización
- b) Procedimientos
- c) Personal
- d) Supervisión

### A) ORGANIZACIÓN.

Los elementos del control interno en que interviene la organización son:

1.- Dirección, que asuma la responsabilidad de la política general de la empresa y de las decisiones tomadas en su desarrollo.

2.- Coordinación, que adapte las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa a un todo homogéneo y armónico; que prevea los conflictos propios de invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.

3.- División de labores, que defina claramente la independencia de las funciones de operación, custodia y registro El principio básico del control interno



es, en este aspecto, que ningún departamento debe tener acceso a los registros contables en que se controla su propia operación. Bajo el mismo principio, el departamento de contabilidad no debe tener funciones de operación o de custodia, sino concretarse al registro correcto de datos, verificando sus respectivas autorizaciones y evidencias de controles aplicables, así como a la presentación de los informes y análisis que requiera la dirección para controlar adecuadamente las operaciones de la empresa.

El principio de división de funciones impide que aquellos de quienes dependen la realización de determinada operación puedan influir en la forma que ha de adoptar su registro o en la posesión de los bienes involucrados en la operación. Bajo este principio, una misma transacción debe pasar por diversas manos, independientes entre sí.

4.- Asignación de responsabilidades, que establezca con claridad los nombramientos dentro de la empresa, su jerarquía y delegue facultades de autorización congruentes con las responsabilidades asignadas. El principio fundamental en este aspecto, consiste en que no se realice transacción alguna sin la aprobación de alguien, específicamente autorizado para ello. Debe en todo caso, exigir constancia de esta aprobación con la posible excepción de actividades rutinarias de menor importancia en que la aprobación claramente pueda entenderse como táctica.

## B) PROCEDIMIENTOS

La existencia de control interno no se demuestra solo con una adecuada organización, pues es necesario que sus principios se apliquen en la práctica, mediante procedimientos que garanticen la solidez de la organización.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su libro Normas y Procedimientos de Auditoría en el tomo II, mencionan tales procedimientos .

1.- Planeación y sistematización: Es deseable encontrar en uso un instructivo general o una serie de instructivos sobre funciones de dirección y coordinación, la división de labores, el sistema de autorizaciones y fijación de responsabilidades. Estos instructivos usualmente asumen la forma de manuales de procedimientos y tienen por objeto asegurar el cumplimiento, por parte del personal, con las prácticas que dan efecto a las políticas de la empresa, uniformar los procedimientos, reducir errores, abreviar el periodo de entrenamiento del personal y eliminar o reducir el número de órdenes verbales y de decisiones apresuradas. Por ejemplo; en el aspecto concreto de la contabilidad, la planeación y sistematización exigen al menos un catálogo de cuentas con su respectivo instructivo, sino una gráfica del trámite contable y un manual de procedimientos aplicables a las formas, registros e informes contables. Un grado más elevado de planeación requiere control presupuestal e implantación de estándares de producción, distribución y servicios.

2 - Registros y formas Un buen sistema de control interno debe procurar procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, productos y gastos.

3.- Informes.- Desde el punto de vista de la vigilancia sobre las actividades de la empresa y sobre el personal encargado de realizarlas, el elemento mas importante de control es la información interna. En este sentido, desde luego, no basta la preparación periódica de informes internos, sino su estudio cuidadoso por personas con capacidad para juzgarlos y autoridad suficiente para tomar decisiones y corregir deficiencias.

Los informes contables constituyen en este aspecto un elemento muy importante del control interno desde la preparación de estados financieros mensuales, hasta las hojas de distribución de adeudos de clientes por antigüedad o de obligaciones por vencimientos. Las actividades de producción y distribución pueden vigilarse de cerca mediante informes periódicos, analíticos y comparativos, informes de ventas de costos, análisis de variaciones de eficiencia y tiempo ocioso.

Un control interno de tipo más elevado probablemente incluirá informes periódicos sobre capital de trabajo, origen y aplicación de recursos, variaciones financieras presupuestales.

### C) PERSONAL

Por sólida que sea la organización de la empresa y adecuados los procedimientos implantados, el sistema de control interno no puede cumplir su objetivo, si las actividades diarias de la empresa no están continuamente en manos del personal idóneo.

Los elementos de esta área que intervienen en el control interno son cuatro:

1.- ENTRENAMIENTO: Mientras mejores programas de entrenamiento se encuentren en vigor, más apto será el personal encargado de los diversos aspectos del negocio.

El mayor grado de control interno logrado permitirá la identificación clara de las funciones y responsabilidades de cada empleado, así como la reducción de ineficiencia y desperdicio.

2.- EFICIENCIA: Después del entrenamiento, la eficiencia dependerá del juicio personal aplicado en cada actividad.

El interés del negocio por medir y alentar la eficiencia constituye un coadyuvante del control interno.

Los negocios adoptan algún método para el estudio del tiempo y esfuerzo empleados por el personal que ofrecen al auditor la posibilidad de medir comparativamente las cifras representativas de los costos

3.- MORALIDAD: Es obvio que la moralidad del personal es una de las columnas sobre las que descansa la estructura del control interno.

Los requisitos de admisión y el constante interés de los directivos por el comportamiento del personal son en efecto, ayudas importantes al control. Las vacaciones periódicas y un sistema de rotación de personal deben ser obligatorios hasta donde lo permitan las necesidades del negocio. El complemento indispensable de la moralidad del personal como elemento del control interno se encuentra en las fianzas de fidelidad que deben proteger al negocio contra manejos indebidos.

4.- RETRIBUCIÓN: Es indudable que un personal retribuido adecuadamente se presta mejor a realizar los propósitos de la empresa con entusiasmo y concentra mayor atención en cumplir con eficiencia, que en hacer planes para desfalcarse al negocio. Los sistemas de retribución al personal, planes de incentivos y permisos, pensiones por vejez y oportunidad que se les brinda para planear sus sugerencias y problemas personales constituyen elementos importantes del control interno

#### D) SUPERVISIÓN.

Como ha quedado dicho, no es únicamente necesario el diseño de una buena organización, sino también la vigilancia constante para que el personal desarrolle los procedimientos a su cargo de acuerdo con los planes de la organización. La supervisión se ejerce en diferentes niveles por diferentes funcionarios y empleados, en forma directa e indirecta. Una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formas e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos del control interno.

En negocios de mayor importancia, la supervisión del control interno amerita un auditor interno o un departamento de auditoría interna que actúe como vigilante constante del cumplimiento de la empresa con los otros elementos del control: Organización, procedimientos y personal. Así, la función de auditoría interna que vigile la existencia constante del control interno, es a su vez retroalimentadora de proceso.

### 2.3.- FUNDAMENTOS DEL CONTROL ADMINISTRATIVO.

Como se mencionó anteriormente el control se manifiesta de manera contable y administrativa. Hace unas cuantas décadas los gerentes dirigían sus negocios basados en sus propias experiencias, y las normas para juzgar sobre el fracaso o el éxito se apoyaban en lo que, a su juicio, era una mala o buena actuación de sus subordinados. Sin embargo, en estos últimos años la creciente complejidad de las operaciones que se desarrollan en las empresas, ha obligado a los dirigentes a delegar autoridad en otras personas para generar resultados.

El éxito de un director está determinado por las habilidades de la gente que se encuentra bajo su dirección y los errores de ellos serán su error. El éxito o fracaso de la organización depende de las decisiones de muchas personas. Por otra parte, esa misma complejidad de las operaciones hace necesario establecer sistemas que proporcionen a los dirigentes la necesaria agilidad para afrontar y decidir en sus problemas.

Por lo tanto, para mantener la eficiencia de la administración se requiere disponer de mediciones que presenten en forma rápida una imagen real de lo que ha llevado a cabo una división, un departamento o un jefe, hacia el logro de los objetivos previstos, así como una evaluación de su desempeño. La dirección necesita de avisos o señales que sean fáciles de discernir sin entrar en pormenores. La excepción será en el caso de datos que muestren deficiencias

en las operaciones, los que se complementarán con las explicaciones y detalles correspondientes.

En realidad, una medición entraña la existencia de una norma que, al compararla con datos reales de la misma naturaleza, puedan estos resultar favorables o contrarios. De esta manera será posible formar un juicio sobre una situación.

Por otra parte, el control implica el ejercicio de una supervisión, restricción o influencia sobre un individuo, una organización o una función. La combinación de las mediciones con el control que utiliza un dirigente, implica el uso de factores suficientemente precisos para evaluar mediante comparación contra alguna norma. Sin embargo, deben ser moderados por el juicio y la razón para que no lleguen a ser solamente restrictivos. Ninguna norma, evaluación o cualquier tipo de control debe llegar a ser tan formal o mecanizado, que un juicio razonado no sea capaz de invalidar una decisión basada en algún estándar predeterminado.

Los controles dependen en su mayor parte de la información que surge de las actividades que se pretenden controlar. Sin embargo, es necesario establecer una distinción entre lo que son datos o cifras proporcionadas y lo que es propiamente "información". Datos o cifras son hechos conocidos o accesibles. Información significa datos que han sido procesados, que se encuentran al día, es decir, oportunos, correctos y presentados de tal manera



que puedan ser aprovechados en la forma posible para percatarse de una situación dada y proceder a efectuar una decisión.

También es conveniente recordar que existe una distinción entre control y medios de control. El control es una función intangible de la administración, en cambio los medios de control, o sea, la información, son medidas tangibles diseñadas para ayudar al dirigente a ejecutar su función.

Asimismo, es oportuno señalar que los controles y la información en los cuales se apoyan no son un fin en si mismos, sino elementos de un sistema integrado que contribuyen a alcanzar los objetivos previamente fijados por la administración.

Por otra parte, debemos hacer hincapié en que la idea de control como medida represiva o como una coacción de tipo policiaco, que se utiliza exclusivamente para vigilar el rendimiento de los subordinados, tiende a desaparecer. La filosofía directiva moderna se basa en la integración de los objetivos individuales con los de la empresa, lo que da por resultado el autocontrol

Si los propios funcionarios y empleados de la institución intervienen en la creación de los objetivos que se persiguen y se encuentran interesados en ellos, los procedimientos de control que se implanten serán útiles en la medida que se

sirvan de ellos, para normar su actuación tratando siempre de mejorarla. No serán entonces dichos procedimientos de control medidas para castigos o recompensas, sino valiosos auxiliares para determinar si los resultados de las operaciones están contribuyendo al logro de los objetivos integrados o, en otras palabras, si los esfuerzos individuales se encuentran bien encaminados hacia las metas propuestas, las cuales redundarán en el progreso y desarrollo, tanto de la empresa en su conjunto, como de cada una de las personas que laboran en ella.

"En resumen podemos afirmar que el control, como función y parte del proceso administrativo, consiste en asegurarse de que las operaciones que se realizan se encuentran cumpliendo los planes y objetivos previamente determinados."(7)

Las respuestas a tres simples preguntas: ¿Hacia donde vamos?, ¿En donde estamos? y ¿Que tan bien progresamos?, son fundamentales para lograr un control efectivo y, por lo tanto, una administración eficaz.

Para llevar a cabo una administración eficiente es necesario implantar un sistema de control acorde a las necesidades de la empresa, conociendo previamente ciertos requisitos que permitan a la dirección cumplir encausar sus planes.

(7) Joaquín Gómez Morfín; Obra citada.

## REQUISITOS PREVIOS:

Un sistema de control solo podrá implantarse y mantenerse si las demás funciones del proceso administrativo, planeación, organización y dirección, se encuentran operando correctamente.

La base de la administración eficiente es, sin duda, una planeación acertada. Sin planes, una empresa o cualquier tipo de institución estará a merced de las circunstancias y actuará o mejor dicho, solo reaccionará ante los problemas inmediatos.

La planeación presupone el establecimiento de objetivos y metas. El control se facilitará notablemente cuando todo el personal de la empresa conozca los principales objetivos que se pretenden y cuando las metas inmediatas de los departamentos y secciones le sean familiares.

Por otra parte, las políticas necesarias en la planeación requieren, desde el punto de vista del control, de algunas condiciones para su funcionamiento eficaz. Por ejemplo, que se hagan por escrito junto con los procedimientos y programas de operación. De esta manera tanto las políticas establecidas como los procedimientos y programas servirán en forma mas efectivas a la función de control, ya que no se prestará a confusiones o interpretaciones erróneas.

Las políticas deberán ser realistas en el sentido de que sean de aplicación práctica y debidamente coordinadas en las distintas áreas de la empresa. Además, deben ser lo suficientemente específicas para servir de guía efectiva, pero no a tal grado que resulte rígida y de difícil aplicación. Deberán adaptarse a las condiciones cambiantes sin perder de vista los objetivos previamente fijados.

Una estructura apropiada de organización es un paso previo indispensable para establecer métodos de control. Por supuesto que el tipo de organización formal mas adecuado variará de acuerdo con las condiciones de la compañía; sin embargo, en cualquier condición deberá existir una clara delegación de autoridad con su consecuente fijación de responsabilidades. En una empresa diversificada y con un gran volumen de operaciones es necesario delegar gran parte de la autoridad, de tal modo que sea posible otorgar a los jefes divisionales y éstos, a su vez, a sus subordinados, el poder de actuar con independencia y rapidez sin necesidad de consultar constantemente con los dirigentes principales. No debe olvidarse que si bien el control varia según los dirigentes con relación al grado de autoridad y responsabilidad que poseen, la función directiva de control es parte integrante de todos los niveles de organización.

El uso de organigramas tanto de tipo general, como exclusivo de cada división y de cada departamento así como los diagramas de proceso de las

actividades que se desarrollan, los instructivos, manuales de operación, serán indispensable para instituir y preservar los procedimientos de control.

Cabe subrayar que todos estos elementos deberán estar elaborados en una forma clara y sencilla, destacando solo los puntos fundamentales sin pretender abarcar todas y cada una de las partes que forman la organización, ya que pretendiendo hacerlo así, solamente darán lugar a confusiones y, por consiguiente, a deficiencias al ejercer la función de control.

Otra condición básica para que pueda ser factible establecer y observar sistemas de control, es la dirección eficaz de los grupos humanos que forman la empresa. La coordinación de actividades y el manejo adecuado de las relaciones humanas por parte de los dirigentes permitirán la implantación de controles que tiendan a armonizar las acciones individuales hacia la consecución de los objetivos predeterminados.

En relación con la función de dirección, un sistema adecuado de comunicaciones es indispensable para lograr un control eficaz. Las informaciones pueden adoptar diversas formas dependiendo de las condiciones y necesidades, pero en todo caso deberán proveer una imagen clara de que es lo que está aconteciendo en la empresa.

Finalmente, repetiremos lo ya dicho en páginas anteriores: la integración de las metas individuales con los objetivos de la empresa como tarea principal

de la dirección, no solo es fundamental para el establecimiento de sistema de control que orienten las actividades, sino para lograr el éxito de la institución en todos sus aspectos.

## DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL:

Ningún hombre, ni siquiera un genio, puede dominar cada una de las fases de operación de una empresa o de cualquier tipo de institución de regulares proporciones y percatarse de los desarrollos que conducen a la realización de los objetivos finales. Mucho menos intervenir en los procedimientos detallados mediante los cuales pueden alcanzarse dichos objetivos. La delegación de autoridad es una prueba de la habilidad directiva. No obstante, la delegación debe acompañarse de un método eficiente para establecer contacto con las actividades que se han delegado.

A continuación se describirán los cuatro aspectos principales que engloban la función de control y que deberán tomarse en cuenta al diseñar un sistema eficiente. Dichos aspectos son los siguientes: 1) Establecimiento de normas o estándares, 2) Instalación de sistemas de información, 3) Comparación de las normas con los resultados reales y 4) Corrección de las desviaciones.

## 1.-ESTABLECIMIENTOS DE NORMAS.

Las normas de operación deben determinarse de tal modo que sirvan a las necesidades particulares de una compañía y teniendo en mente que con su implantación podrán medirse aquellas actividades que son vitales en su funcionamiento. Asimismo, cada uno de los elementos que se consideren como medida estándar, deben reunir dos condiciones básicas: que puedan ayudar a la dirección a formular decisiones y provean suficientes datos de comparación para fundar una opinión. Detalles accesorios o extraños al asunto deben evitarse, ya que solo conducirán a demorar o distorsionar la evaluación.

No es posible que exista control si antes no se ha planeado. Por lo tanto, es necesario fijar las normas durante las fases de planeación y, naturalmente, mientras mas completos y claros sean los planes, se facilitarán el establecer mejores procedimientos de control.

Los objetivos contenidos en los planes, así como las normas fijadas que miden su realización, deben comprenderse por todos los miembros de la organización. Tanto el supervisor de un taller como un vendedor, deben entender la importancia, significado y uso de las normas para efectos de los costos y procedimientos de ventas. El establecimiento de controles, como en el caso de los objetivos, deberá ser una labor conjunta de directivos y subalternos, aplicando los principios de integración y de autocontrol.

Así como los planes y objetivos están sujetos a una revisión periódica, las mediciones derivadas de los controles deben ajustarse periódicamente y tener la flexibilidad necesaria para adaptarse a las condiciones cambiantes. Establecer normas adecuadas no es una operación fácil. Muchas veces el desear controlar todos y cada uno de los detalles de las actividades conduce a una burocratización cuyo costo no compensa los beneficios esperados. Un criterio sano será, en primer lugar, determinar los puntos esenciales en donde es necesario medir la actuación y los resultados. A continuación, establecer una medida sencilla y fácil de interpretar que pueda ser factible de comparación.

En general, los puntos sujetos a medición pueden clasificarse en dos grupos: los concernientes al progreso general del negocio y que atañen a la dirección general y niveles inmediatos, y los que se refieren a la productividad en áreas más pequeñas, bajo la responsabilidad de jefes de departamento o de secciones. Es lógico pensar que cada empresa o cualquier tipo de institución, de acuerdo con sus características y necesidades, fijará sus propias normas. En el caso de la dirección general y refiriéndonos a una industria, las mediciones deberán cubrir los aspectos de mercadotecnia, producción, finanzas, relaciones industriales y relaciones públicas. Mas adelante, en este mismo capítulo se tratará con mayor amplitud este tema.



## 2.- INSTALACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

La instalación de sistemas de información cae propiamente dentro de la función de organización. La especificación de actividades con las responsabilidades consiguientes debe incluir procedimientos de información adecuados, que logren destacar los puntos claves que provean indicaciones de lo que está sucediendo y que sean susceptibles de comparación con las normas previamente establecidas.

Un sistema de información en una empresa implica un estudio cuidadoso de toda una serie de elementos que incluyen: sistema de contabilidad, presupuestos, estadísticas y otro conjunto de informaciones necesarias según las características y necesidades de la institución, además de la ayuda de aparatos mecánicos o electrónicos que coadyuvan a que la información proporcionada sea correcta, oportuna y fácil de entender.

## 3.-COMPARACIÓN DE LAS NORMAS CON LOS RESULTADOS REALES.

Esta comparación implica determinar las diferencias mas importantes que surgen entre las normas y los resultados reales, así como evaluar las causas que originaron dichas diferencias. Este trabajo debe llevarse a cabo periódicamente en todos los niveles de la organización y en cada una de las actividades principales. Por ejemplo, en algunas compañías mensualmente se reúne el consejo de administración para examinar los resultados del mes

comparandolos con los datos presupuestados. Probablemente cada semana o cada dos, algún comité ejecutivo de la dirección general ha examinado los informes correspondientes haciendo las comparaciones respectivas. En estos casos, los datos estudiados se referirán a los aspectos generales del negocio, tales como: ventas, costos, gastos de operación, inventarios, cuentas por cobrar y, en general, a los aspectos financieros y de resultados de operación. En otras divisiones o departamentos, la comparación de las normas con los resultados reales estará limitada a sus propias actividades e incluirán los datos sobresalientes que ameriten un examen detenido.

Un sistema adecuado de comunicación que incluya informaciones oportunas y veraces, además de base de comparación debidamente estudiadas, facilitará enormemente evaluar las causas de las diferencias encontradas. En ocasiones, los informes debidamente analizados proporcionarán las explicaciones necesarias sin embargo, en varias situaciones será necesario ampliar dichas explicaciones acudiendo a informes adicionales de los responsables. Debe recordarse, sin embargo, que para juzgar cualquier situación de trascendencia, los datos informativos, a pesar de su importancia, no sustituyen por completo a la experiencia y al juicio del dirigente.

#### 4 -CORRECCIÓN DE LAS DESVIACIONES.

Así como la determinación de los motivos que originaron las diferencias entre las normas fijadas y los resultados reales, es responsabilidad de la

direccion en sus distintos niveles, tambien la accion correctiva le corresponde. En algunos casos suele bastar un cambio o una simple aclaración de las instrucciones: otras situaciones ameritarán cambios de trascendencia en la organización e inclusive una evaluación cuidadosa de las actividades llevadas a cabo por un jefe, sobre todo en el caso de que las desviaciones persistan.

Problemas de muy distinta naturaleza podrían presentarse, incluso situaciones emocionales que provocarán fallas en la actuación personal. En cualquier caso debe insistirse en la comprensión y aceptación de las metas establecidas, las cuales como ya se ha dicho deben identificarse con la responsabilidad individual.

Asimismo, debe tenerse en cuenta que es mejor eliminar la causa de una deficiencia que corregir el efecto. Obtener ayuda y cooperación y actitudes favorables hacia el control, viéndolo no como una medida coercitiva sino, por el contrario, como un auxiliar valioso hacia la consecución de objetivos, tanto personales como de la empresa, será una labor de convencimiento de los dirigentes hacia los subordinados, con el fin de alcanzar un alto grado de eficiencia en la administración.

#### CARACTERÍSTICAS DESEABLES EN UN SISTEMA DE CONTROL.

Actitudes y conceptos equivocados.

Antes de referirnos a los requisitos imprescindibles en un sistema de control, consideramos conveniente hacer mención de algunas actitudes y conceptos que, por carecer de consistencia, dan lugar a interpretaciones erróneas.

Existen varios enfoques al problema del control principalmente derivados de las actitudes y personalidad de los dirigentes. En toda actividad humana y la administración es una de ellas el modo de ser, el carácter, el control emocional, la inteligencia; en resumen, la estructura de la personalidad, se refleja debidamente en el modo de obrar y conducir los asuntos. La función de control no puede ser una excepción. Hay ejecutivos que exigen controles minuciosos y detallados de las operaciones, muchas veces innecesarios. Su naturaleza desconfiada los impulsa a tratar de controlar casi siempre en apariencia hasta el menor detalle. La antítesis de este tipo es el hombre autosuficiente, muy seguro de si mismo, al que disgusta el control y considera que no es necesario establecer sistema alguno. Es el punto de vista extremo de la libertad de acción y permite que sus subordinados actúen sin restricciones, con un sentido aparente de orden y dirección.

Existe también la idea equivocada de considerar el sistema de control como parte independiente de la planeación y organización de la empresa. El control no solo debe proveer mediciones adecuadas para la planeación y para la

evaluación del desempeño, sino que también deberá estimular la iniciativa por parte de los funcionarios y empleados.

La función del control no debe confiarse a una persona o un departamento, ni tampoco tratarse en forma independiente de la organización. En realidad, el control y la organización son inseparables cuando existe una administración eficaz. En este sentido el control se refiere a responsabilidades definidas en cada nivel de autoridad, constituyendo así un elemento integral de cada función del proceso administrativo.

Lo anterior nos lleva a considerar un concepto erróneo y, sin embargo, comúnmente aceptado. Se dice con frecuencia: "el contralor es el que controla". La palabra "control" supone la idea equivocada de que en una empresa la función de controlar se encuentra centralizada en la oficina del contralor y que los datos y cifras, estadísticas y, en general, toda la información, no sólo la recopila el contralor, sino también es para uso exclusivo. Por otra parte, se piensa, de igual modo, que el contralor posee autoridad para ejercer acciones sin asumir las responsabilidades correspondientes.

Si bien el contralor de una compañía debe ser un alto ejecutivo, miembro del cuerpo directivo y al mismo nivel de otros que tienen a su cargo divisiones o departamentos, es necesario hacer notar que, aparte de las funciones usuales de registro de operaciones, vigilancia de créditos y cobranzas, supervisión de las

rutinas de oficina y otras más típicas de la contraloría, no posee dicho funcionario responsabilidades de tipo operacional. De hecho, las tareas más importantes del contralor se refieren al aspecto de información hacia el dirigente principal y otros ejecutivos, coordinación de los planes y presupuestos, supervisión de la auditoría interna e implementación y vigilancia de sistemas y procedimientos. Se hace hincapié en el carácter informativo de estas obligaciones.

De lo anterior se desprende la necesidad de comprender que las funciones de planeamiento y evaluación del desempeño son parte de la organización en su conjunto y, por lo tanto, deben distribuirse en cada nivel de autoridad, en lugar de concentrarlas en una oficina centralizada que comúnmente se denomina "del contralor". Sobre esta base, el control es una función dinámica y de gobierno, que debe concebirse ya no como un obstáculo sino como un aliciente importante para el desarrollo de la iniciativa de los directivos de una empresa.

Por otra parte, los contralores deben reconocer que el verdadero control se consigue a través de acciones llevadas a cabo por otros ejecutivos. En este sentido, el papel de los contralores es asesorar a los dirigentes para el mejor desempeño de sus funciones, mediante la aportación de informaciones útiles y debidamente presentadas.

## REQUISITOS DEL SISTEMA DE CONTROL

Sin lugar a dudas, debe establecerse que el mejor control es el auto control, es decir, los esfuerzos deben encaminarse hacia la integración de los trabajos, de tal manera que los ejecutivos implanten sus objetivos particulares, supervisados y asesorados por la dirección general. Siguiendo este procedimiento, ellos estarán en mejor disposición de alcanzar dichos objetivos y, en consecuencia, también será posible establecer medios de control que ayuden a su consecución.

Todo gerente o jefe de departamento debe tener la información necesaria para medir su propia labor y recibirla con la oportunidad suficiente para hacer los cambios que sean necesarios a fin de obtener los resultados deseados. De esta manera, se constituye el autocontrol y no un control "desde arriba".

Los controles deben tener sentido positivo, es decir, no estar basados en cosas que no deben realizarse; por el contrario, la realización de hechos positivos debe ser el propósito principal del control, de tal manera que contribuyan a los fines previamente determinados.

Asimismo, un sistema de control adecuado deberá ajustarse a las necesidades de la empresa de que se trate, estableciendo instrumentos básicos de control según las características de los departamentos. Si bien existen técnicas que tienen una aplicación general en las distintas actividades, como por

ejemplo, los presupuestos o comparaciones de ingresos y gastos los instrumentos básicos de un departamento se diferenciarán de los de otro. Los controles que se implanten en un departamento de ventas tendrán que ser distintos de los controles del departamento de producción. Además, una empresa de gran volumen de operaciones requerirá de controles distintos a los de otra de menor tamaño.

Un sistema de control ideal sería aquel que descubriera las desviaciones entre las normas y los resultados reales antes de que se produjeran. Ya que en contadas ocasiones pudiera ocurrir esto, cuando menos el sistema de control debe hacer resaltar lo antes posible las desviaciones. De otro modo, si las informaciones se obtienen con retraso, aún a pesar de ser correctas, de poco servirán al dirigente. Si la contabilidad no se lleva al día y, en consecuencia, los estados financieros y demás reportes no se presentan con oportunidad, podemos afirmar que la contabilidad no podrá utilizarse como medio de información necesario para el control.

Los controles deben ser flexibles en el sentido de poderse adaptar a planes alternativos que se han dispuesto para varias situaciones probables. Un presupuesto de ventas rígido, por ejemplo, que no prevea posibles variaciones en las ventas, ni otras desviaciones que pudieran producirse en los planes no serviría de gran cosa cuando existieran condiciones variables.



La simplicidad de las informaciones para efectos de control es otro requisito necesario para que el sistema sea utilizado convenientemente. Gráficas complicadas o resúmenes estadísticos muy elaborados, en lugar de servir a su objeto producen situaciones confusas y dificultades para obtener informaciones útiles. Por supuesto que al diseñar los instrumentos de control deberá tomarse en cuenta la capacidad técnica y la preparación de las personas que van a usarlos.

Nadie gasta un peso para salvar diez centavos. Esto quiere decir que los sistemas de control deben justificar su costo y estar proporcionados al volumen de operaciones de la empresa. Es por esta razón que la implantación de controles deberá hacerse solo después de un estudio concienzudo, que demuestre la necesidad de establecerlos a un costo razonable.

## 2.4.- VIGILANCIA Y EVALUACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

La gran mayoría de los fracasos en los negocios no se deben a razones técnicas. Es muy raro que un experto fracase a falta de conocimientos en su especialidad. La causa de las fallas, en el noventa y nueve por ciento de los casos. Se debe al desconocimiento de lo que es una administración adecuada.

"La administración de empresas entendida como un proceso, es responsable de la utilización óptima de los recursos disponibles para la consecución de las metas y objetivos previstos. Esto, obviamente, sujeto a los principios morales y conforme a las disposiciones legales vigentes."(8)

Si bien el concepto arriba descrito presenta la naturaleza y esfera de acción de la administración de empresas, el enfoque convencional de esta disciplina se refiere a las cuatro fases del proceso administrativo, que son: planeación, organización, dirección y control.

La interrelación de estas cuatro etapas y el cumplimiento de ellas produce la eficiencia administrativa. La planeación establece los objetivos, las políticas, los programas y los presupuestos. A través de la organización se fijan las obligaciones.

(8) Harold Koonts & Heins Wehrich, Administración; Editorial McGraw Hill, Decima Edición, México

y responsabilidades del personal y se instalan los sistemas y procedimientos para el trámite de las transacciones. Mediante la dirección se coordinan los trabajos y se consolida un ambiente adecuado de relaciones humanas. Bajo este esquema es posible evaluar los resultados diarios, por semana, por mes y por año, y puntualizar qué tan cerca o tal vez qué tan lejos, se encuentran las previsiones efectuadas. Esto es: precisamente, la parte que le concierne al control en el proceso administrativo; es decir, determinar los resultados de operación y compararlos con los objetivos previamente establecidos; evaluar las diferencias precisando las causas que las originaron y, por último, tomar la acción correctiva que proceda; en relación con lo anterior, probablemente sea necesario revisar los planes y objetivos o, tal vez, se requiera efectuar modificaciones en la estructura de la organización, o quizá se necesite una mayor capacitación del personal. En varias ocasiones no se efectuará cambio alguno; solo será necesario corregir las circunstancias que originaron los errores.

El proceso delineado es parte integral de las funciones de un administrador y es de su exclusiva responsabilidad. Sin embargo, admitiendo que una empresa posee una buena administración, es necesario vigilar en forma metódica y persistente el funcionamiento de los procedimientos administrativos para el trámite de las transacciones. Buscar caminos cortos es instintivo, sobre todo si conocemos que los métodos implantados están sujetos a una rutina determinada y, por razón natural, son en cierta forma monótonos. Por otra parte,

existe el riesgo de cometer errores ya sea de buena fe o con intenciones aviesas

La forma más rudimentaria de supervisión consiste en que el dirigente principal de una negociación y sus ayudantes inmediatos comprueben periódicamente el funcionamiento de los procedimientos administrativos.

No obstante, esto solo podrá lograrse en un negocio pequeño, en el cual, por su misma naturaleza, sean escasas las transacciones realizadas.

En empresas de tamaño medio o de gran volumen de operaciones la labor de la auditoría interna resulta indispensable. Por otra parte, la evaluación que efectúa el auditor externo de dichos procedimientos administrativos (control interno), para efectos de su dictamen de estados financieros, es también de gran utilidad para la dirección general de una empresa.

Sin embargo, es necesario repetir que la responsabilidad del mantenimiento de sistemas y procedimientos administrativos adecuados sigue estando, en primer término, a cargo de la alta dirección.

## AUDITORÍA INTERNA

La auditoría interna surge cuando las operaciones de una empresa crecen en volumen y se tornan más complejas. En estas condiciones, el dueño o director general no le es posible vigilar satisfactoriamente el desarrollo de las transacciones y requiere ayuda de una o más personas. Es aquí cuando la función de la auditoría interna toma su carácter formal.

Hace algunos años las actividades de la auditoría interna eran en cierta forma limitadas. El interés de la gerencia se concretaba a vigilar si los activos de la empresa se encontraban debidamente protegidos y si los registros contables eran confiables. Hacíase mayor énfasis en la prevención de fraudes y se consideraba al auditor interno como una especie de policía cuya labor se orientaba hacia los aspectos de control en las áreas contables y financieras. Todavía esta imagen persiste, si bien la función de la auditoría interna en la actualidad es bastante diferente, ya que sus actividades se extienden a distintas áreas.

A continuación presentamos el concepto, objetivos, funciones, y responsabilidades y autoridad del auditor interno, conforme a las ideas que prevalecen en la actualidad.

## CONCEPTO DE AUDITORÍA INTERNA

"La auditoría interna es una actividad independiente dentro de una organización para revisar y evaluar las operaciones como un servicio a la gerencia. Es un control administrativo que opera evaluando la efectividad de otros controles".(9)

El término auditoría interna se refiere a una revisión y evaluación de las operaciones, mediante la intervención de funcionarios y empleados (auditores internos) de la propia empresa. En esta forma se le distingue de la auditoría que se lleva al cabo por contadores públicos independientes.

El alcance de la frase revisar y evaluar las operaciones como un servicio a la gerencia es importante por dos razones. Primera, porque cubre todas las operaciones que se desarrollan y no únicamente las contables y financieras y, segunda, está claramente indicado el objetivo principal, que es el de servir a la gerencia.

La última frase describe que la auditoría interna es un control administrativo que sirve para evaluar la efectividad de otros controles, lo que

(9) Victor Z. Brink, James A. Cashin & Herbrt Witt, Auditoría Interna Ronal Press 1973 (Citado por Joaquin Gomez Morfin, Obra citada)

equivale también a vigilar que los procedimientos administrativos implantados funcionen satisfactoriamente. Lo anterior caracteriza la labor de la auditoría interna como un dispositivo de control de índole administrativa.

#### OBJETIVO DE LA AUDITORÍA INTERNA.

El objetivo fundamental de la auditoría es auxiliar en sus obligaciones y responsabilidades a los administradores proporcionándoles análisis, apreciaciones y recomendaciones concernientes a las actividades revisadas. Al auditor interno le interesan todos los aspectos de la empresa en los cuales puede ser útil a la gerencia. Esto implica investigar no solo los registros contables y financieros, sino otras materias que le proporcionen una comprensión amplia de las operaciones sujetas a su revisión.

#### FUNCIONES DE LA AUDITORÍA INTERNA.

Las actividades de un auditor interno varían de acuerdo con la índole de la empresa y los criterios gerenciales. Sin embargo, es posible señalar sus funciones principales, que pueden interpretarse también como servicios que presta la auditoría interna:

- 1.- Revisar y evaluar la solidez y efectividad de los sistemas y procedimientos de contabilidad y financieros, así como, en general, los procedimientos administrativos implantados.

2.- Determinar si se está cumpliendo con los planes, políticas y procedimientos establecidos.

3.- Cerciorarse si los activos se encuentran contabilizados debidamente y resguardados de pérdidas de toda clase.

4.- Comprobar la eficiencia y confiabilidad del sistema de información a la gerencia.

5.- Recomendar mejoras en los procedimientos administrativos.

#### RESPONSABILIDADES Y AUTORIDAD DE LA AUDITORÍA INTERNA.

Las responsabilidades del auditor interno deben fijarse claramente por la gerencia. Por otra parte, tendrá la autoridad necesaria para revisar todos los registros y documentos de la empresa y evaluar políticas, planes, sistemas y procedimientos.

Deberá coordinar sus labores con los otros departamentos, de tal manera que pueda cumplir los objetivos de la auditoría y, al mismo tiempo, con los objetivos de la organización. Al realizar su función, el auditor interno no posee responsabilidad directa ni autoridad sobre las actividades sujetas a revisión. Por lo tanto, su trabajo de revisión y evalúo, de ninguna manera releva las responsabilidades asignadas a otras personas de la empresa.



Es importante señalar también que el auditor interno posee una responsabilidad de su trabajo al realizarlo con independencia y objetividad, es decir, sin presiones de ninguna clase. Sin embargo, lo anterior no se contrapone a la obligación que tiene de efectuar recomendaciones y sugerencias para mejorar los procedimientos administrativos sujetos a su revisión. Lo dicho también incluye su participación en el desarrollo e implantación de sistemas de procedimiento electrónico de datos.

Estos sistemas y los procedimientos que les son relativos, así como las modificaciones subsecuentes, requieren de tiempo y costos importantes, por lo cual la contribución del auditor interno resulta de particular interés. Por otra parte, la revisión de las operaciones en un sistema computarizado se lleva a cabo en forma distinta de la convencional. Es así, que el auditor interno necesitará ineludiblemente de capacitación adicional en esta materia.

Por lo regular es conveniente que el auditor interno reporte al contralor o al director financiero y, al mismo tiempo, en caso de existir, al comité de auditoría. Es importante señalar, asimismo, la coordinación que debe existir con las labores que desarrolle el auditor externo. El conocimiento mutuo del trabajo de ambos equipos auditoría interna y auditoría externa y el intercambio de informes, serán de gran utilidad para las labores de revisión, permitiendo además un ahorro en los costos.

## NATURALEZA DE LA FUNCION DE AUDITORIA INTERNA

Las labores del auditor interno son de indole administrativa y, por lo tanto debe estar sujetas a una planeación adecuada, organizarse debidamente, dirigirse teniendo en cuenta las relaciones humanas y, por ultimo, ejercer un control apropiado para lograr eficiencia en su trabajo.

A continuación exponemos los puntos principales relacionados con las fases señaladas de planeación, organización, dirección y control, que atañen al trabajo del auditor interno y que sirven de base en la vigilancia de los procedimientos administrativos.

La planeación de la auditoría interna, como toda planeación administrativa, debe tomar en cuenta el medio ambiente en que se desenvuelve, así como los recursos de que dispone; en este caso, su personal y su presupuesto. En seguida, es necesario establecer las metas y objetivos que deben lograrse en un cierto período. Por otra parte, para el desarrollo del trabajo se requiere implantar las políticas y estrategias que van a seguirse, así como los programas y procedimientos que aseguren el cumplimiento de las metas y objetivos.

En relación con la determinación de metas y objetivos y la manera de cumplirlos, es esencial coordinar las labores de la auditoría interna con el criterio

y necesidades de la dirección general de la empresa. ¿Hasta donde debe llegar el auditor interno en su trabajo? ¿Debe limitarse solamente a revisiones de la contabilidad o sus verificaciones podrán extenderse a otros departamentos? ¿Deberá recomendar mejoras en los procedimientos o esta función quedará a cargo de un departamento creado para el efecto? Todas estas cuestiones tendrán que decidirse antes de llevar a cabo la planeación del trabajo.

La organización de un departamento de auditoría interna, una vez cubierta la fase de la planeación, requiere de la fijación de puestos precisando obligaciones y responsabilidades. En una empresa de gran volumen de operaciones generalmente se designa al jefe del departamento como auditor general, de quien dependen los gerentes de área y, de éstos, los auditores podrán ser de varias categorías. Es necesario acompañar la gráfica de organización diseñada con la descripción de los puestos. Esta gráfica servirá para evaluar al personal de auditoría que va a reclutarse y al actual. En empresas medianas el procedimiento no cambia; solo estará sujeto a las circunstancias de menor número de personas.

La utilización de manuales para el desarrollo de los trabajos resulta indispensable en la mayoría de los casos. Algunos ejemplos de instrucciones que deben contener los manuales pueden ser: conciliaciones de cuentas bancarias, manejo de confirmaciones de cuentas por cobrar, instrucciones para la determinación de autorizaciones en facturas y otros comprobantes,

indicaciones de como llevar a cabo comparaciones o pruebas de verificación, listas de puntos importantes que deben revisarse, procedimientos para la verificación de saldos de determinadas cuentas, etcétera. Sin embargo, las instrucciones demasiado detalladas inducen a un trabajo rígido y mecánico. Los manuales de procedimientos de auditoría deben dejar margen para que las personas aporten su iniciativa. Por último, es indispensable que los manuales se revisen periódicamente, adecuándolos al cambio que sufren las operaciones de la empresa y de acuerdo con las experiencias tenidas en el curso de la revisiones.

#### PAPELES DE TRABAJO.

El auditor interno requiere de constancias que demuestren el trabajo realizado. Para este efecto utiliza lo que comúnmente se conoce con el nombre de papeles de trabajo, que consisten en cédulas, análisis y memoranda, que se preparan en el curso de un trabajo. Estos documentos son de vital importancia para el auditor, ya que describen las revisiones efectuadas y sus resultados, además, los utilizará para referencias futuras y servirán de base para establecer sus conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, el auditor interno basado en sus papeles de trabajo, prepara sus informes en los cuales describe el trabajo realizado, sus conclusiones y recomendaciones. Sin embargo en la mayoría de los casos, antes de presentar el informe definitivo, conviene discutir el borrador con los ejecutivos de los

departamentos en donde se efectuó la revisión. Una vez aclarados todos los puntos, el informe se presentará en primer término al funcionario designado por la dirección general y del cual depende el auditor. Por lo regular, los informes de auditoría son confidenciales, por lo que la entrega de copias estará sujeta a las instrucciones dictadas por la dirección general.

El auditor general asume la dirección como parte del proceso administrativo, ya que posee la responsabilidad de coordinar el trabajo operativo de la auditoría interna.

Su labor se enmarca en los planes y programas previamente elaborados, bajo la organización establecida y con el concurso de las personas que forman el departamento.

La calidad del personal es importante en todo proceso administrativo y con mayor razón en un departamento de auditoría interna, en el cual todo el esfuerzo se lleva a cabo mediante el trabajo de las personas.

El reclutamiento de individuos que reúnan condiciones óptimas es esencial. Salvo circunstancias excepcionales, es decir cuando se requiera alguna persona con determinadas características, la educación básica y cualidades serán las indicadas para el reclutamiento, sin necesidad de experiencia previa, aunque esto último no puede subestimarse.

El entrenamiento y desarrollo del personal de auditoría interna es esencial para la eficiencia en el trabajo. La familiarización con las políticas y procedimientos de la empresa; capacitación en diversos tipos de auditoría y capacitación en computación, finanzas, producción y mercadotecnia, serán necesarios para el mejor desempeño de las labores. Todos estos esfuerzos servirán también para el progreso y tenerse en cuenta de que alguna persona con altas calificaciones busque alguna posición mejor, bien sea en la propia compañía o en alguna otra.

La coordinación de las labores y la asignación de obligaciones y responsabilidades es parte fundamental del trabajo del auditor en jefe. Asimismo, el establecimiento de un ambiente agradable de relaciones humanas no debe desestimarse. Por último, la integridad y la dedicación al trabajo deben ser ejemplos del jefe del departamento hacia sus subordinados.

Las labores de la auditoría interna, basadas en una planeación adecuada de actividades, con una estructura organizacional apropiada y con personal calificado dirigido convenientemente, requiere de medios para asegurarse si los objetivos en todos los niveles se han cumplido satisfactoriamente.

El auditor interno, como cualquier otro funcionario, debe establecer un control efectivo sobre sus actividades. Los objetivos principales que persigue

son asegurarse de que los procedimientos administrativos implantados en la empresa funcionan satisfactoriamente, verificar la corrección de las cifras que reporta la contabilidad, y cerciorarse de que los activos se encuentran debidamente protegidos.

Para el control del trabajo de los auditores se utiliza comúnmente el método de reportes de tiempo, en el cual es preciso llevar un registro de la clase de trabajo, la localidad en donde se realiza y las horas empleadas. Por lo regular estos reportes deben presentarse en forma obligatoria cada quince días.

Normalmente es deseable obtener informes semanales acerca del progreso de los trabajos. Aunque siempre existe contacto entre los auditores y sus jefes, el informe escrito sobre el desarrollo de la auditoría es un medio importante de control. Previamente, como ya se ha expresado, existirá la planeación con sus programas respectivos, de tal manera que pueda haber bases para la comparación contra lo planeado.

Al terminar un trabajo es necesario revisar, de acuerdo con el número de personal asignado y cantidad de horas, la eficiencia obtenida. La evaluación de todos los trabajos realizados es esencial para fines de control.

El control sobre los reportes finales que deben presentarse posee dos objetivos principales: asegurarse de su corrección en todos los aspectos y

presentación dentro del tiempo previamente estimado. En el primer caso, el control se ejercita mediante una cuidadosa supervisión de su contenido, en especial de las recomendaciones apuntadas. En el segundo, el control se obtiene mediante la investigación de las causas de la dilación y procedimiento para eliminarlas.

Es importante reconocer que un control efectivo en el trabajo del auditor interno, depende en parte de los informes y procedimientos diseñados para el efecto. No obstante, la selección de los puntos importantes que deben controlarse, así como la identificación rápida de las desviaciones o fallas y su inmediata corrección producirán el control que se pretende.



## 2.5.- EL PROGRAMA DE REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.

El concepto de revisión y evaluación del control interno ha de responder a la compilación racional, metódica y pormenorizada de prácticas comunes de auditoría interna y de evaluación del control interno, basadas en preceptos oficiales de cumplimiento obligatorio y en procedimientos técnicos generalmente aceptados, aplicables total o parcialmente a toda la dependencia de la corporación.

El programa ha de ser primordialmente, una orientación para el auditor y una guía para la más eficaz realización de su trabajo.

El programa tendrá las finalidades siguientes:

- a) Facilitar el cumplimiento ordenado de los procedimientos y evoluciones de naturaleza análoga.
- b) Servir de guía con el propósito de evitar en lo posible, que se incurra en omisiones o repeticiones.
- c) Ahorrar tiempo al auditor interno.

Ademas de que el programa habrá de servir de estímulo a la imaginación del auditor interno.

El programa no habrá de ser aplicado con criterios inflexibles, el auditor por consiguiente estará facultado para hacer uso del mismo con un grado razonable de flexibilidad.

El auditor en todo caso tendrá que justificar en su informe cualquier variación de importancia de más o de menos con que hubiere aplicado el programa

Cualquier limitación del programa deberá ser suplida por la iniciativa del auditor, así como por su imaginación y sentido de la revisión, además de que el auditor ha de verse precisado a consultar frecuentemente las regulaciones sobre procedimientos y políticas generales de la empresa.

Esté previsto o no, en el programa, el auditor obligatoriamente habrá de informar sobre toda infracción legal reglamentaria o de otra índole, o sobre cualquier irregularidad, error o deficiencia de importancia que existiere en la dependencia de la corporación para la que fuere designado, siempre que tales casos normalmente debieren ser advertidos por el auditor al realizar su trabajo.

Como instrumento de trabajo dinámico que ha de ser, el programa será susceptible de sufrir modificaciones ocasionales, de acuerdo con las necesidades

Además de que el programa tendrá que mantenerse actualizado y al ritmo de los cambios que se produjeran en la leyes, decretos, reglamentos, manuales, actas y demás disposiciones que rige el funcionamiento del organismo que debieren servirle de base.

Toda modificación del programa deberá ser aprobada como sigue:

- a) Por el auditor general.
  
- b) Por el presidente o el consejo de administración.

El programa y cualquiera de sus posibles modificaciones serán, sin excepción, documentos confidenciales de la exclusiva propiedad de la corporación.

## OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS DEL PROGRAMA DE REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

La planeación y ejecución de un programa de revisión y evaluación del control interno es el ejercicio de definir, perseguir y alcanzar objetivos. Para realizar este ejercicio los revisores deben organizar la aparentemente nebulosa

tarea de revisar una compañía para definir con claridad los objetivos y procedimientos.

También el trabajo tiene que ser planeado de tal modo que se pueda realizar en un número de tareas individuales, las cuales una vez terminadas se agrupan en un amplio examen de los estados financieros.

Por ejemplo, la revisión de los inventarios se puede coordinar con el examen de las compras y el costo de las mercancías vendidas.

Ya que los inventarios representan una categoría de activos importantes para muchas compañías, éstas por lo general dedican una cantidad considerable de tiempo a la verificación de los inventarios, como los inventarios son activos tangibles, los revisores deben preocuparse por la evaluación de las cantidades físicas y de calidad así como por los cálculos respecto al valor.

Los objetivos de la revisión relativos al examen de los inventarios y costo de venta incluyen lo siguiente:

- 1.- Asegurarse de que existen controles internos adecuados respecto a los inventarios.
- 2.- Verificar que el inventario es propiedad de la empresa
- 3.- Comprobación de las cantidades físicas del inventario disponible.

- 4 - Asegurarse de que la empresa utilizó precios y procedimientos adecuados de valuación de inventarios.
- 5.- Estar seguro que las existencias en inventarios son vendibles, prestando atención a los indicios de mercancías dañadas, artículos obsoletos, etc.
- 6.- Verificar que el costo de ventas es adecuado.
- 7.- Determinar la presentación apropiada de los estados financieros.

Los procedimientos o pasos a seguir para llevar a cabo una revisión de los inventarios es levantar un recuento físico de todas las mercancías existentes, a la fecha de la revisión.

Antes de iniciar un contéo de mercancías, se recomienda realizar un recorrido en la bodega con el objeto de determinar la ubicación de los productos, la mercancía deberá estar acomodada por partidas completas. Se integran dos o mas grupos de contéo, éstos grupos estarán formados por: el primero lo formará el auditor comisionado y el encargado del almacén; el segundo estará formado por el gerente de la sucursal y/o jefe de oficina y un trabajador.

El contéo lo iniciarán en áreas opuestas con el objeto de que termine de contar un grupo, donde inició el otro grupo. Las operaciones las harán en el reverso de la relación de productos que estén utilizando, con el fin de no confundir al otro grupo.

Al finalizar el conteo hay que hacer una comparación de las unidades de los dos conteos, el responsable de cada grupo va a dictar las unidades contadas para la comparación y en los productos que no concuerdan deberán marcarlos con una (x) para después aclararlas y los que concuerden los marcarán con (.) que significará para ambos grupos, contaron correctamente.

Para verificar las unidades de los productos que no concuerden realizarán un tercer recuento, hasta determinar la cantidad correcta, este conteo lo realizará una persona diferente a los que participaron en los recuentos iniciales.

Es importante aclarar, que deberán identificar los papeles de trabajo, con el nombre y número de la sucursal, así como la fecha del conteo y la elaboración del inventario. El gerente de la sucursal, el encargado del almacén y el auditor comisionado deberán firmar el inventario.

El jefe de la oficina de la sucursal valorizará uno de los inventarios tomando como base los costos que aparecen en las últimas entradas o bien en el pedido abierto del catálogo de proveedores. El auditor valorizará de igual manera el otro inventario para hacer las comparaciones respectivas hasta dejar los dos juegos iguales.

Esta comparación, refleja la eficiencia o deficiencia en el manejo y el control de los inventarios. para realizar la comparación, es obligatorio que

existan registros actualizados a la fecha del inventario. en caso de no encontrar o no contar con auxiliares o que estos no se encuentren actualizados se procederá a hacer las observaciones al respecto.

#### DETERMINACIÓN DE DIFERENCIAS.

Para determinar las diferencias hay que elaborar cédulas, en las que aparezcan las actividades del inventario físico y la de las tarjetas auxiliares, se compararán las cifras y así, se obtienen las diferencias de mas o menos.

También es obligación del gerente de la sucursal como del encargado del almacén, aclarar cada una de las diferencias. En caso de que el faltante persista, lo valorizarán y responsabilizarán inmediatamente a la persona correspondiente.

En los inventarios también se deben de tener en cuenta las mercancías en mal estado y éstas deben de encontrarse separadas de la mercancía que está destinadas para la venta: para la valorización de estas mercancías se solicitará una relación de éstas que contengan los siguientes datos.

- a) Nombre del producto
- b) Su presentación
- c) El total de las unidades

d) Su costo unitario

e) El importe total

Dicha relación será cotejada contra los productos en mal estado físicamente.

En los inventarios es importante conocer la rotación de inventarios. Para conocer cuantos días de venta contienen el inventario recontado, es necesario hacer la siguiente operación:

$$\frac{\text{Total del importe del inventario}}{\text{Costo de ventas del último mes}} = \text{factor}$$

El factor obtenido, lo convertirán en días y lo compararán contra lo empírico, que debe ser 45, 60 o 90 días.

Para la evaluación general de esta cuenta deberán partir del saldo determinado del cierre del último ejercicio al cual le aumentarán y disminuirán los movimientos mensuales obteniendo saldos por mes hasta la fecha de revisión.



Al realizar el inventario en la sucursal hay que tener en cuenta el activo fijo, en caso de ser la primera visita, se practicará inventario físico de todos los activos existentes. Si los responsables de la sucursal causaran baja de una revisión a otra, se responsabilizará al último encargado del faltante.

### CAPITULO 3.- CASO PRÁCTICO; APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE REVISIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN EL CENTRO DISTRIBUIDOR DE LA EMPRESA " AZTECA S.A DE C.V." DE LA CIUDAD DE VERACRUZ.

#### 3.1.- HISTORIA DE LA EMPRESA.

La compañía "AZTECA S. A. de C.V." ubicada en avenida Ejército Mexicano s/n del puerto de Veracruz, actualmente es embotelladora y distribuidora del refresco coca cola, que como sabemos es una de las marcas refresqueras más conocidas en el mundo, además también comercializa otras marcas de renombre como son fanta, sprite, fresca, delaware, risco, manzana lifet, etcetera, que como se sabe estas marcas se les ha dado también la publicidad requerida para que sean reconocidas aquí en este país, "AZTECA" representa a estas marcas para esta región del país.

La compañía "AZTECA" como ya mencionamos está subdividida en dos regiones para su cobertura óptima, las cuales son Coatepec y Veracruz. La región de Veracruz (región sobre la cual se fundamenta este estudio y caso práctico) fue fundada en este puerto por el año de 1950 y al cabo de cuatro años de haberse instalado ya atendía la región para la cual estaba planeada.

La compañía AZTECA S.A. DE C.V. Región Veracruz tiene un centro productor (ubicado en la Boticaria) y 12 centros distribuidores ubicados en los siguientes lugares:

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

- \* Playa linda (Puerto de Ver.)
- \* Medellín (Puerto de Ver.)
- \* Zona centro (Puerto de Ver.)
- \* Tierra Blanca
- \* Tres Valles
- \* Loma Bonita
- \* Tuxtepec
- \* Villa Isla
- \* Playa Vicente
- \* Cosamaloapan
- \* Lerdo
- \* Alvarado

Así mismo, cada centro distribuidor cuenta, por lo menos, con una minibodega como apoyo al mismo centro distribuidor, algunos tienen hasta tres minibodegas

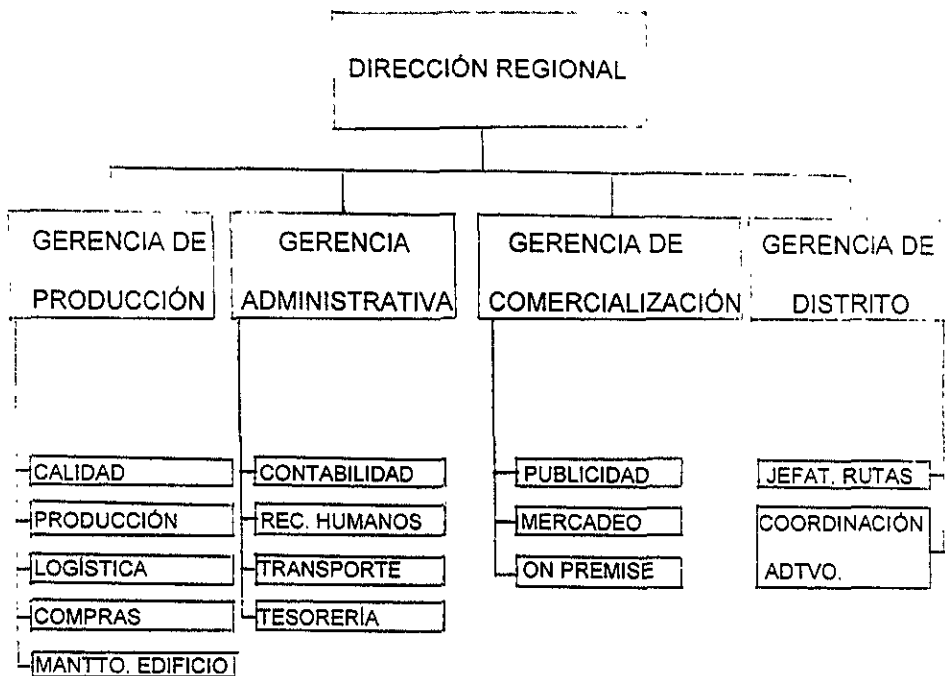
Podría decirse que esta empresa es actualmente líder en el mercado que atiende para lo cual utiliza todos los tipos de técnicas de ventas que existen:

- \* Venta de casa por casa
- \* Ventas por rutas a tienditas
- \* Ventas por máquinas traga Monedas
- \* Máquinas de chorro.
- \* Promociones en las esquinas, y eventos especiales.
- \* Etcetera.

Un aspecto característico de esta empresa es que a pesar del impacto negativo que se tuvo en estos últimos años (1994-1996) respecto a la devaluación del peso mexicano y las dificultades económicas de este mercado, AZTECA S.A. de C.V. tuvo éxito en mantener los márgenes operativos debido a su posición dominante en los territorios mexicanos, incluso ha ganado participación de mercado ante sus competidores.

AZTECA S.A. de C.V. le es supervisado constantemente su trabajo y su éxito radica en darle cumplimiento del 100% de los objetivos planeados, sin dar lugar a las aproximaciones, ya que sirve internamente a un corporativo mundial que compiten, éstos, con las marcas de más calidad y éxito de toda América, por tanto, sus objetivos básicos de contrato a este corporativo fue el de venderles sus productos a todos los rincones de la región

### 3.2.- ORGANIZACIÓN



De esta manera se encuentra organizada esta empresa como se muestra en el organigrama anterior descrito, donde la gerencia de producción se encarga de producir el refresco, verificando su calidad y manteniendo los estándares de producción, así como de distribuir el producto a los centros distribuidores, además, debe efectuar las compras que se requieran de la materia prima. en cuanto calidad, costo y oportunidad.

La gerencia administrativa atiende todo lo concerniente a contabilidad, cobros y pagos, así como también, atiende las necesidades del personal, por otra parte controla los servicios de mantenimiento que requieran las unidades de transporte, que pueden ser camiones, motos, tractocamiones, montacargas.

La gerencia de comercialización tiene que alcanzar los objetivos de ventas más castigadas que pueden darse, en esta empresa como en todas las del mismo ramo son prioritarias la publicidad y propaganda, gran parte del presupuesto asignado se dedica a estos conceptos, de ahí que se tengan áreas específicas para darle inteligencia a las acciones. Se buscan y emplean, las formas y técnicas más avanzadas en la mercadotecnia.

La gerencia de distrito se ubica en el centro distribuidor de la empresa y podría considerarse este departamento como el cliente interno para las otras gerencias, ya que es aquí donde se contacta directamente con el cliente de la compañía y por lo tanto se refleja la ejecución de todos los compromisos y políticas que implementa la alta dirección y el resultado de las demás áreas.

### 3.3.- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES DE UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN.

Como ya hemos explicado la auditoria interna se puede aplicar a cualquiera de los departamentos existentes, según lo requiera la dirección de la misma empresa.

Para efectos de este estudio y buscando ser más representativos, se atenderá al centro de distribución de esta empresa, por considerar que es aquí donde inician y terminan las responsabilidades de las otras áreas; es decir, es el área que refleja con más claridad los resultados buenos o malos de los departamentos en forma individual, ya que tiene este centro de distribución la relación directa con el cliente de la empresa.

El centro de distribución como ya explicamos está dividido para su mejor organización en responsables exclusivos de la venta y responsables exclusivos de la administración.

Dentro de este centro de distribución se dan las siguientes actividades que requieren control interno:

## INGRESOS

Comprende aquí la conversión del producto a efectivo y la captación total del mismo vigilando que sea a los precios planeados procurando lograr las utilidades previstas, además debe de verificar los descuentos y bonificaciones autorizadas.

## CRÉDITO Y COBRANZA.

Otorga el crédito a clientes que previamente fueron evaluados recomendados y autorizados, además analiza el comportamiento para que, si es necesario detenga este crédito, así mismo se encarga de ejecutar las acciones de cobro necesarias para culminar con el ingreso. Crédito y cobranza no debe otorgar un crédito a un cliente que ya ha sido dado de baja como cliente autorizado a tenerlo.

## TESORERÍA.

Se deberá dar especial vigilancia al resguardo y traslado de valores que se tengan durante el día para lo cual deberá de utilizar cajas de seguridad y depositar inmediatamente el dinero a bancos, no debe de haber dinero en el centro distribuidor que no esté depositado en caja.

Por otro lado deberá de realizar los pagos a egresos estrictamente requisitados y autorizados.



## ALMACEN.

Siendo tan solo centro distribuidor se debe de dar el debido cuidado y mantenimiento al producto que se encuentra en depósito para surtir a las rutas de venta, dando la rotación del producto oportunamente mantener el stock requerido de producto por la fuerza de ventas.

Por otra parte debe de vigilar que no haya faltantes de productos en el almacén y se reduzcan los desperdicios y mermas ya sea por negligencia y/o simplemente descuidos del mismo personal.

## ACTIVOS FIJOS.

Todos los activos de la compañía que se encuentran dentro de las instalaciones son propiedad de Azteca S.A. de C.V. y llevan éstos un registro de control que los identifica y del cual se tienen un expediente. Las adaptaciones, implementos o mantenimientos que se les aplique o agregue, deben ser oportunamente notificadas, ya que éstos en muchas ocasiones incrementa el valor de los activos.

Esta empresa procura siempre llevar su producto hasta donde se encuentra el cliente, por lo que hace que se muevan los activos con mucha frecuencia de sus lugares y provoque un descontrol:

## RECURSOS HUMANOS.

Vigila que el personal existente cuente con sus requisitos implementados entre los cuales son: Número de control, seguro social, uniforme, etc. además se debe controlar la asistencia del personal así como su aseo y limpieza. Por otra parte, es el departamento que facilita las prestaciones que dá la empresa, tales como: vacaciones, aguinaldos, ahorros, servicio médico, etcétera.

Así también, debe atender los asuntos de controversias que se tengan con el personal sindicalizado, que por lo regular son muy polémicas.

## SEGURIDAD INDUSTRIAL E IMAGEN.

Debe de vigilar que el trabajo se realice en un área de agradable ambiente, cuente con los instrumentos de seguridad necesarios y haya limpieza, debe de haber suficientes asientos para los empleados, así como baños y todas aquellas normas señaladas por las leyes de protección y seguridad social.

Por otro lado debe de atender que el personal muestre una imagen limpia y fresca, que se encuentren bien rasurados y arreglados, que no tengan el cabello largo y no se fume en el lugar de trabajo. Además debe de verse que las unidades antes de que saigan a venta estén debidamente limpias y pintadas

## CAMPAÑAS PROMOCIONALES

La empresa requiere de estas campañas promocionales constantemente como una forma de dar mercadeo al producto, por tanto no siempre son del mismo producto y por lo regular son de aplicación temporal. Lo que hace que se dificulte su control, ya sea por las características de los productos que se manejan ( algunas veces son muy pequeños y variados ) o por los lugares a donde se tienen que distribuir.

Las campañas promocionales pueden ser por ejemplo: libretas, minirradios, portavasos, grupos especiales de refresco, camisas, balones, chamarras, muñecos, etc., en varios casos son de acuerdo a la temporada que prevalece.

### 3.4.- APLICACIÓN DEL PROGRAMA.

#### AZTECA S.A. DE C.V. SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN VERACRUZ-SUR

Actualmente este centro de distribución cuenta con cuarenta y dos rutas repartidoras de productos de AZTECA, siendo este centro uno de los más grandes distribuidores de la región, ya que además tiene cinco unidades que atienden a más de 180 máquinas traga monedas. Siendo esta bodega su principal objetivo el de distribuir los productos de la compañía. A continuación se narra de manera general un día de labores de la fuerza administrativa, que para efectos de este estudio es sobre la cual se realizará la auditoría.

El centro de distribución se encuentra dividido en dos departamentos controladores de la operación. El departamento administrativo y el de ventas. Donde ambos con sus respectivos miembros inician operaciones a las 6:30 A.M. Las unidades, rutas o camiones, se encuentran ya checada su carga ya que fue cargada y verificada durante la noche anterior, para que por la mañana se facilite la salida de las 42 rutas en un tiempo de 60 minutos. Alrededor de la 7:30 A.M. han salido ya todas las rutas para vender, y parte del personal administrativo se puede retirar para estar de regreso por la tarde a más tardar a las 3:00 P.M. para dar ahora entrada a las rutas. Cabe mencionar aquí que en este tiempo de la mañana también se aprovecha para efectuar la toma de inventario físico diario para verificar si en estos inventarios se tiene faltante de producto o no. Así

tambien se atienden a las rutas que regresan a recargar producto por que les hace falta a su venta.

Por la tarde para la entrada de rutas, se van atendiendo las rutas de venta, una por una y ahora con dos checadores para los contéos de entrada, y así reducir los errores; en ese momento, se coteja con el conteo que hace tambien el vendedor y se firma de común acuerdo la hoja de checada.

Una vez definido checador y vendedor la entrada de producto, lleno y vacío, por diferencia, un tercer empleado administrativo (liquidador) efectúa el cálculo de lo que importa lo que vendió el vendedor y así, éste podra entregar su efectivo correctamente al cajero.

Recibiendo el cajero el efectivo éste lo va guardando en una caja fuerte de seguridad que tiene en su lugar de trabajo y puede también durante la recepcion del efectivo, pagar gastos según corresponda. Al final de cada día se efectúa el corte de caja y se entregan los valores a un servicio de recolección de valores.

PROGRAMA DE TRABAJO A DESARROLLAR EN CENTRO  
DE DISTRIBUCIÓN.

1. VENTAS.

OBJETIVO:

Verificar que los ingresos de la compañía sean de acuerdo a las estructuras de precios autorizados y que el importe de las ventas se reciba y se deposite en forma total y oportuna.

PROCEDIMIENTOS:

1.1. Verificación de los movimientos de entradas y salidas (hoja de checada) contra liquidaciones de la última revisión a la fecha (selectivamente).

1.1.1. Cumplan con requisitos de control interno (fecha, folio, consecutivo, firmas, etc.)

1.1.2. Precios, bonificaciones, etc. conforme a estructuras de precios autorizada.

1.2. Prueba de ingresos de la última revisión a la fecha.

1.2.1. Verificar total a depositar contra ficha de depósito bancaria y estado de cuenta.

1.2.2. En caso de que existan asaltos, verificar contra acta y comprobar que se haya levantado oportunamente y enviado para reclamación a la aseguradora.

1.2.3. De acuerdo a la prueba de ingresos, conectar contra arqueo de caja.

1.2.4. Comprobar que todas las rutas de distribución estén liquidando el mismo día y estén utilizando la caja de seguridad conforme a la norma interna establecida.

1.2.5. Evaluar el control de archivos por liquidaciones, fichas de depósito, etc.

## 2. CRÉDITO Y COBRANZA.

### OBJETIVO:

Verificar que los saldos contables sean reales, se encuentren debidamente soportados con documentación requisitada y que su recuperación sea de manera oportuna.

### PROCEDIMIENTOS:

#### 2.1. CRÉDITO LIQUIDO.

2.1.1 Determinar saldo a arquear, partiendo del saldo mensual anterior y conectarlo contra prueba de ingresos de caja recibidora (cargos y abonos) y comprobarlo contra saldo de contabilidad.

2.1.2 Relacionar documentación soporte analizando antigüedad de saldos, evaluación del control interno que presenta así como su correcto resguardo.

2.1.3. Verificar si todos los clientes a los que se les está otorgando crédito se encuentren autorizados para tal efecto en el catálogo.

2.1.4. Realizar confirmaciones de saldos con los clientes.

2.1.5. Evaluar archivos de información.

## 2.2. FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS.

2.2.1 Determinar saldo a arquear partiendo del saldo mensual anterior y conectarlo contra prueba de ingresos de caja recibidora (cargos y abonos) y compararlo contra saldo de contabilidad.

2.2.2. Relacionar documentación soporte, analizando antigüedad de saldos evaluando el control interno que presenta, así como su correcto resguardo.

2.2.3. Analizar conceptos por cargos a funcionarios y empleados.

2.2.4. Por el personal que ya causó baja, dar seguimiento a su saldo contra finiquito.

2.2.5 Evaluar archivos de información.



## 2.3 CHEQUES DEVUELTOS

2.3.1. Relacionar documentos devueltos, analizandolos:

2.3.2. Controles adecuados y resguardo de documentos.

2.3.3. Recuperación oportuna.

2.3.4 Cliente dado de alta en el catálogo autorizado.

2.3.5. Cliente no reincidente.

2.3.6. Que estén debidamente requisitados: que sean nominativos,

No. de Ruta, Nombre y Dirección de quien lo expide, y autoriza.

## 3. TESORERÍA.

### OBJETIVO:

Verificar el control interno de entradas y salidas de caja y que todos los fondos propiedad de la compañía se encuentren debidamente soportados.

### PROCEDIMIENTOS:

#### 3.1. EFECTUAR ARQUEO.

3.1.1. Análisis y confirmación de cada uno de los puntos que forman el arqueo.

3.1.2. Análisis del control y flujo de información para pago de reembolsos.

3.1.3. Comprobar medidas de seguridad en el área (protección, acceso de personal, etc.)

3.1.4. Control de entradas y salidas de efectivo, documentos, etc, verificar puntos de control interno (recibos, notas de contabilidad, etc).

## ALMACÉN

### OBJETIVO:

Asegurarse que el resguardo de los materiales sea con acomodo, limpieza y rotación, que el control interno es adecuado, que las existencias físicas y contables sean reales así como también identificar los elementos que se consideran, o de lento movimiento.

### PROCEDIMIENTOS:

#### 4.1 LLENOS Y VACÍOS FÍSICOS.

4.1.1. Salidas de rutas, verificación cargas de abordó.

4.1.2 Checar hojas de movimientos.

4.1.3. Toma física, verificar acomodo, limpieza, rotación de inventario, etc.

4.1.4. Integración del inventario físico y análisis de cada uno de los conceptos (requisitos de control interno)

4.1.5. Verificación de préstamos de líquido, envase y plásticos.

## 4.2 LLENOS Y VACIOS TEORICOS

4.2.1 Amarre de remisiones por recepción y envío de producto, envase y plásticos de la última revisión a la fecha y análisis de documentación

4.2.2. Amarre global de movimientos por ventas, muestreos, rotura consumos, etc. y análisis de documentación soporte que cumpla con requisitos de control interno.

4.2.3. Comparativo de saldos contra inventario procesado a la fecha de revisión y solicitud de aclaración de diferencias.

4.2.4 Efectuar bajas por rotura.

4.2.5. Verificación de muestreos.

## 4.3. REFRIGERACIÓN POR COMODATO.

4.3.1. Amarre de salidas de almacén de publicidad contra existencia en centros de distribución y contratos de comodato.

4.3.2. Evaluación de controles de entradas y salidas de refrigeradores.

## 4.4. ENTRADAS DE RUTAS.

4.4.1. Verificar hoja de movimientos contra liquidaciones.

## 5 CONTABILIDAD

### OBJETIVO:

Verificar los controles y existencia física de todos los activos fijos propiedad de la compañía.

### PROCEDIMIENTOS:

- 5.1. Practicar inventarios físicos selectivos.
- 5.2. Evaluación de controles (resguardo, distribución, etc.)

## 6. NÓMINAS.

### OBJETIVO:

Verificar que los pagos de sueldos sean a personal dado de alta en la compañía y conforme a norma así como también evaluar el control interno en cuanto a movimientos de personal.

### PROCEDIMIENTOS:

- 6.1. Amarre de cifra control contra sueldos cobrados y éstos contra fichas de depósito.
- 6.2. Nómina contra liquidación del I.M.S.S.
- 6.3. Verificación del procedimiento de pago de nómina
- 6.4. Revisar: altas, bajas y modificaciones de salarios ante el I.M.S.S.

## 6.5 Revisión del control de asistencia

## 7. RECURSOS HUMANOS.

### OBJETIVO:

Verificar que las condiciones y áreas de trabajo estén conforme a los lineamientos establecidos en el reglamento de seguridad e higiene y conforme a los requerimientos de calidad e imagen.

### PROCEDIMIENTOS:

7.1. Verificación de extinguidores, equipo de seguridad.

7.2. Apariencia de unidades.

7.3. Imagen de áreas de trabajo (fachadas, baños, oficinas, patios, etc.)

7.4. Verificación de documentación de circulación del camión (tarjeta, licencia, etc).

7.5. Verificar existencia y utilización de las cajas de seguridad en las unidades.

## 8. CAMPAÑAS PROMOCIONALES

### OBJETIVO.

Verificar el control interno existente para el manejo y resguardo de los artículos promocionales así como el apego a los lineamientos establecidos para cada campaña.

## PROCEDIMIENTOS.

- 8.1 Evaluación de controles para campañas.
- 8.2. Verificar avance de la promoción: Canje contra Ingresos.
- 8.3. Practicar inventarios físicos
- 8.4 Realizar cierre de la campaña.

### 3.5.- RESULTADO DE LA AUDITORÍA.

#### RESPECTO AL ÁREA DE CAJA

Se revisa la estructura de precios que se está manejando en este centro de distribución y se coteja con la autorizada por el departamento de comercialización del centro productor señalando que es la correcta, así mismo se coteja contra las liquidaciones de venta y se observa que si se están realizando adecuadamente y en apego a esta lista.

Se observa que todos los vendedores que tienen que ingresar efectivo por venta de producto, éstos no lo efectúan completamente en forma puntual, el mismo día. Se efectúa la prueba de ingreso desde la última revisión a la fecha resumiéndose de la siguiente manera:

Ventas de contado del mes.....	\$9,850,000.00	
Ingresos identificados en el		
Banco y conectados con fichas.....	\$9,341,200.00	
Toma de ingresos.....		508,800.00
Gastos comprobables y recibidos		
Por el departamento de contabilidad.....	501,800.00	
Vales de préstamo a empleados.....	4,000.00	
		<u>505,800.00</u>
Diferencia en caja		3,000.00

El cajero, al respecto de esta diferencia explica que se tuvo un asalto a ruta en este periodo y notificó al area correspondiente, por lo que conserva copia de la documentación requerida para estos casos y así mismo conserva un cargo por el banco de un billete falso. Para quedar como sigue:

Asalto a ruta	\$2.950.00
cargos Bancarios	<u>50.00</u>
	3,000.00

De este arqueo efectuado se resume que por el período que se revisa no existe faltante en caja, más sin embargo se le propone al cajero que tratándose de asaltos a ruta y cualquier otro tipo de incidencia que se presenten, que afecten a los ingresos de la compañía, es necesario dar aviso al departamento de contabilidad al momento en que ocurre para ratificar lo sucedido.

Se revisó selectivamente las hojas de chequeo y control de entrada y salida de producto, observándose que si se encuentran debidamente llenas en sus requisitos generales (fecha, folio, firmas, ruta, nombres), etcetera pero presentan borrones y tachaduras.

En la documentación que refleja el otorgamiento de productos que se regalan se observa que existen algunos donde les faltan las firmas de autorización del gerente de distrito, por lo que deberá de atenderse a la brevedad este punto, en acuerdo con el gerente.



No todas las unidades de venta están utilizando la caja de seguridad que llevan consigo. El cajero receptor sale a abrirle la caja de seguridad al vendedor cuando llega a entregar los productos conforme a los lineamientos internos.

El área de caja conserva un excelente orden y acomodo de los expedientes que se manejan, así también el cajero refleja un buen registro y puntual cumplimiento de los objetivos diarios que se tienen, logrando con esto la agilización de la información.

En lo que toca al asalto que se tuvo, se confirmó con la documentación correspondiente que efectivamente se haya dio el asalto, por lo que se investigó con cada una de las personas que intervinieron en este suceso y resultó que efectivamente realizaron las declaraciones ante el ministerio público y que se afectaron a los ingresos en la cantidad que se registró.

El expediente del asalto se encuentra debidamente integrado con la documentación especificada y necesaria para el cobro del seguro, pero no fue enviada a tiempo según lo marca el seguro.

En lo que toca a la confrontación y confirmación de los puntos restantes del arqueo se confirmó los vales de préstamo a personal, directamente con los empleados afectados observándose que si están en adeudo estas personas, por

lo que se pide al cajero descontar en la nomina inmediata dichos adeudos, ya que existen vales vencidos.

Del listado de las salidas de caja por concepto de gastos, se confirmó los gastos de mantenimiento por ser estos los que representan hasta un 40% del total de los gastado, y se observó que si se dio el gasto empleándose especialmente en el mantenimiento del techado del almacén y pintura a toda la bodega. Se observa que aun falta por pintar el total de la bodega.

Para el pago de gasto y/o vales de caja, se observa un adecuado sistema de comunicación entre el cajero y las personas que autorizan por lo que no existe gasto o vale que le falte alguna de estas dos firmas.

El área de caja está totalmente protegida y solo tiene acceso el cajero, así mismo el cajero emplea los formatos autorizados para la entrada y salida de efectivo. Se observa que finalizando el día (después de las 10:00 pm) el cajero se queda solo sin guardia de seguridad en la entrada principal.

Los comprobantes de gastos que representan salidas de dinero a cargo del cajero, han sido entregados al departamento de contabilidad diariamente recibiendo de conformidad, por lo que hasta aquí termina la responsabilidad del cajero. Se observa que el cajero envia esta documentacion con personal

ageno a la empresa. como son proveedores, lo que pudiera ocasionar que se extraviara los gastos.

Se deja asentando que por el momento no existen gastos que fueron rechazados por el área contable, por falta o incumplimiento de requisitos internos. Estando pendiente por verificar los del día de ayer por estar en transito.

De acuerdo a las recomendaciones dadas a conocer en la anterior revisión donde se especificó que se tiene dinero fuera de bancos y que de acuerdo a las políticas internas esto no es correcto, en estos momentos se observa que el cajero aún guarda efectivo en los cajones de su escritorio por lo que se le pide nuevamente respete las políticas y esta vez se otorga copia al departamento de recursos humanos para formar parte en su expediente.

#### RESPECTO A LAS CUENTAS POR COBRAR:

De acuerdo al arqueo de crédito otorgado se tiene los siguientes resultados.

Saldo anterior	\$500,750.00
Cargos efectuados	50,250.00
Abonos efectuados	150,500.00
Saldo actual	400,500.00
Documentación soporte	
Encontrada	400,500.00
Diferencia	0

Según nuestros registros contables en centro productor la cantidad de crédito líquido actual es la siguiente: \$400,500.00

Donde, según la revisión que se efectuó, estos créditos se encuentran clasificados de la manera siguiente:

Vencidos	\$ 35,500.00
Por vencer	365,000.00

De las cantidades vencidas el cajero explica que este único cliente se ha atrasado por la falta oportuna de la presentación de la factura, por lo que se solicita que en cuanto se le haga entrega del producto el vendedor ya se lleve la factura elaborada, y pueda de esta manera el cliente programar sus pagos.

Esta circunstancia de un saldo vencido pendiente por recuperar, se señala que es primera ocasión con este cliente por lo que se anota, no representa riesgo esta cantidad para ser recuperada en forma inmediata.

Por otro lado se puede ver también que la documentación soporte para el cobro de créditos no se encuentra debidamente requisitada, y archivadas adecuadamente.

Los clientes a los que se le está otorgando crédito si aparecen en los listados de créditos autorizados. Así también estos clientes no muestran por el momento morosidad en sus pagos, hablando en términos generales.

De las confirmaciones selectivas de saldos con clientes se observó, lo siguiente, si adeudan según los auxiliares y soportes que se tienen consigo, pero existen soportes pendientes de entregarse al cliente, tales como fichas de muestreos y bonificaciones.

Los archivos que se tienen se encuentran debidamente actualizados en sus movimientos diarios, ya que sus registros son puntuales, y facilitan la cobranza.

En lo que toca a los vales de caja por préstamos a empleados estos se resumen como sigue:

Saldo anterior	12,500.00
Cargos efectuados	0.00
Abonos efectuados	8,500.00
Saldo final	4,000.00
Vales de caja encontrados físicamente	\$4,000.00
<hr/>	
DIFERENCIA EN VALES	0

En lo que respecta a la antigüedad de saldo se puede indicar que no existen saldos vencidos y que estos documentos serán aplicados en su totalidad en la próxima nómina.

En términos generales estos vales de caja se originan por múltiples viajes del personal de ventas a otros centros de distribución, por lo que se solicita que se den en los centros distribuidores en donde se encuentre el personal.

Por el momento no ha habido baja de personal por lo que no existe vale que pertenezca a un empleado que pudiera estar dado de baja, lo que refleja que todos los vales son recuperables. Los archivos de información se encuentran debidamente ordenados así como puntualmente registrados.

Tanto los documentos de venta a crédito como los documentos de vales de caja por préstamos a empleados, estos se encuentran en poder del cajero, para que pueda efectuarse inmediatamente su recuperación.

De los cheques devueltos que se tuvieron en los días 9, 15 y 26 del presente mes, éstos ya fueron todos recuperados. Así también se observa que a este cliente a quien se le devolvieron los cheques, se le suspendieron los pagos con cheques y ahora solo se le recibe en efectivo. Por lo que se solicita tomar

las medidas de seguridad necesarias porque en algunos casos se llegan a cobrar hasta \$20,000. en efectivo.

De los cheques devueltos existentes se encuentran debidamente actualizados sus auxiliares que permiten un fácil control de los saldos por este concepto, así como el registro oportuno de las comisiones bancarias, pero existen algunos cargos bancarios que no fueron cobrados al cliente, de cheque devueltos con anterioridad.

Se revisó que los clientes que actualmente están pagando con cheques, éstos se encuentren registrados en el catálogo que actualmente existe.

Se observa que existen algunos cheques donde no se les está colocando las anotaciones pertinentes relativos a identificación de quien los está entregando, tales como ruta, nombre. etc.

Actualmente no existen cheques devueltos en caja y el último cheque que se recibió ya está identificado en bancos por lo que se afirma que no hay cheques que pudieran ser devueltos por insuficiencia de saldo Sin embargo el banco aun refleja cargos en bancos por billetes falsos.

## RESPECTO AL PERSONAL QUE FORMA PARTE DE ESTE CENTRO DE DISTRIBUCIÓN.

Se pasó lista de asistencia al personal que según el departamento de nóminas existe en este centro de distribución y se observó que está completo, de acuerdo a la lista de personal que se maneja; así también se verificó selectivamente los datos que aparecen en el recibo de dinero del pago de sueldo de cada empleado tales como: IMSS, RFC, sueldo diario nominal, sueldo integrado, y están correctos, sin embargo existen empleados que no tienen credencial.

Se verificó el pago físico de nómina observándose que no todos los empleados cobran con puntualidad y que el pago se efectúa en desorden.

Se observó que existen tres empleados que les llegó su recibo y estos, ya fueron dados de baja por lo que se solicitó al encargado administrativo efectúen escrito al departamento de nóminas para que establezcan compromisos para el flujo de información de pago de sueldos, estos sueldos deberán ser depositados inmediatamente y no esperarse hasta que transcurran cinco días como lo establece el reglamento interior de trabajo, ya que a este personal no le corresponde este sueldo.

De los sueldos no cobrados desde la última revisión a la fecha se observó que todos ya han sido depositados con oportunidad y de los si cobrados se



reviso que todos estén debidamente firmados por el empleado y que esta documentación haya sido enviada al departamento de nóminas con acuse de recibo para su debida integración de sueldos

De los avisos al IMSS que se han estado presentando se observa que todos han sido presentados con oportunidad y que todos los empleados que están laborando en este centro de distribución están debidamente registrados en el IMSS.

Para el proceso de pago de nóminas se observa que cada empleado al solicitar su recibo de dinero muestra su gafete de identificación. Así también antes de entregársele su recibo de dinero se le aplican los descuentos por concepto de préstamos que se les dieron con anterioridad.

Las dudas o aclaraciones que se presentan en el pago de sueldos, éstos son aclarados directamente con el jefe inmediato no así con el cajero, lo que ocasiona que se atrase algún empleado en cobrar.

No todo el personal de confianza y sindicalizado firman la lista de entrada y salida a la empresa de donde deriva la elaboración de la nómina, se encontró también como acto que refleja anomalía, que tres empleados al parecer personal de uno de nuestros proveedores, se presentaron para cobrar sus sueldos ya que el supuesto patrón no les había pagado lo que habían ya

trabajado, y como estas mismas personas a través de este proveedor habían trabajado para esta empresa en un evento social, al no responderles su patrón directo, se presentaron para que se les pagara aquí.

Afortunadamente se manejó con mucha confianza esta situación y se les persuadió de que nosotros no teníamos nada que ver con sus sueldos y que directamente era su patrón a quien tenían que exigirle estos sueldos y ya que nosotros habíamos pagado ya sus servicios como proveedor, quedando al parecer conforme.

Ante este suceso en la parte administrativa, se observó que no se cuenta con contrato por escrito con proveedores por lo que se corre riesgo ante estas circunstancias, por ello se solicita que toda persona que entre a trabajar a esta empresa sea o no de la empresa misma, se encuentre debidamente reconocida y cuente con los permisos y contratos pertinentes.

Se observó que los días de descanso obligatorio tales como domingos y días festivos, el personal de ventas se presenta a trabajar y sin conocimiento por parte del encargado administrativo. Por lo que se solicita se establezcan acuerdos entre el gerente de distrito y el coordinador administrativo, para que definan estos horarios y no haya personal en la bodega que pueda tener acceso libre al producto del almacén.

Los recibos de nomina que son entregados por el servicio de protección de valores conocidos, no son entregados con oportunidad al cajero, un día antes del día de pago. Al mismo tiempo que se entregan los recibos, éstos son revisados, que se encuentren debidamente sellados los sobres y que sumen el total de la papeleta de entrega, habiendo inconformidad por parte del cajero, ya que en algunas ocasiones no esperan los guardias a ser contados los recibos.

Una vez recibidos estos sobres de nómina, éstos no son depositados en la bodega que se tiene en el área de caja para evitar riesgos.

#### RESPECTO A LOS INVENTARIOS

El área de resguardo de los productos AZTECA se encuentra en excelentes condiciones en lo que respecta al acomodo y limpieza, además si se está cumpliendo el sistema de primeras entradas primeras salidas, para llevar la rotación de los inventarios. Este centro de distribución ha mantenido su porcentaje de mermas y desperdicio que lo mantenía en uno de los tres primeros lugares de los centros de la región. Sin embargo se observa que no vigila su stock de seguridad asignado.

Se efectúa una integración de inventarios para ser comparados con nuestros registros contables de lo que se resume lo siguiente:

## UNIDADES EN CAJAS COMPLETAS

	FÍSICO	TEÓRICO	DIFERENCIA
LIQUIDO	45.850	45.855	5
ENVASE	59,605	59,605	0
PLÁSTICO	89,600	89.601	1

Las diferencias encontradas son razonables por lo que se considera una adecuada aplicación de los chequeos internos. Cabe mencionar como se recomendo en la anterior revision, que se siguen dando dobles contéos a toda entrada y salida de productos, que mejora notablemente los resultados.

De los conceptos que componen la integración de inventarios físicos, se hace una observación a ciertas salidas de productos por personal de venta que deja de liquidar en el mismo día y hasta después de tres días se saldan estas salidas. Se solicita aquí al almacenista y encargado administrativo ejerzan firmemente el cumplimiento de las reglas internas que dictan "no podrá salir a ruta todo vendedor que tenga producto por liquidar o haya presentado faltante en su liquidación".

Por otro lado se verificaron los préstamos, observándose que todos se encuentran debidamente registrados pero que no se están utilizando los formatos autorizados, para el otorgamiento de préstamo de producto. De esta misma relación se observa que existe un cliente que guarda ya saído vencido de

su préstamo y que aun se le sigue otorgando préstamo, por lo que se solicita se le deje de surtir a este cliente hasta por lo menos recuperar lo prestado

En esta misma parte se puede mencionar que existe una presentación de productos que arroja poca rotación y que se encuentran próximos a caducar. Por lo que se solicita al encargado del almacén y conjuntamente con el gerente de distrito establezcan un plan de ventas atractivo para la clientela y puedan sacar rápidamente este producto.

Se dan selectivamente salidas de ruta y se observa que las hojas de checadas de ruta son los, formatos autorizados y que se están llenando completamente.

Las remisiones por envíos y recepciones de centro de productores para con este centro distribuidor se encuentran conciliadas y debidamente registradas, pero no reflejan la hora de entrada y salida al almacén para efectos de tiempos optimos.

De la documentación que soporta la salida de productos y/o reducción de los inventarios teóricos, se tiene que todos se encuentran debidamente archivados y además, cuentan con la firma de autorización y se manejan los formatos autorizados, aunque se observa un incremento notable en los obsequios a eventos especiales

Se efectuó la baja del producto que se encuentra como merma y/o rotura.  
Mostrando el siguiente comparativo.

	ANTERIOR	ACTUAL
	BAJA	
LIQUIDO	120 cajas	95 cajas
ENVASE	18	10

Se revisaron selectivamente los clientes a los que se les otorgó muestreo, seleccionando los que mostraban cantidades arriba de 20 cajas otorgadas, observándose que sí fueron otorgadas bajo las condiciones y características autorizadas.

En lo que toca a los enfriadores que se encontraban en el centro distribuidor estos presentan diferencia con respecto a los envíos del centro productor. Así mismo se confirmó selectivamente los contratos en comodato que se tienen en el almacén de este centro distribuidor. Se observa que existen algunos enfriadores que ya no están, según el contrato que se tiene.

En lo que toca a las campañas promocionales que se tienen actualmente, aún no han empezado a venderse los balones futboleros. próximo a promocionarse Por lo que se levantó un inventario de lo que se tiene en piso, y

se observa que sí concilian con lo que se envió desde el centro productor, no habiendo diferencia, solo se pide al área de ventas dar salida a la mercancía a la brevedad.

## RESPECTO A LOS ACTIVOS FIJOS

Los bienes que se encuentran actualmente en este centro distribuidor cuentan todos con la placa que muestra el número de identificación que expide el departamento correspondiente para su control adecuado. Sin embargo los activos dados de baja aun se encuentran en las instalaciones.

En lo que toca a las unidades de transporte se observa que existen tres unidades que no tienen la documentación que corresponde a tenencia y engomados, por lo tanto se solicita al encargado administrativo tramite al departamento correspondiente la requisición.

Por otro lado no todo el personal de venta cuenta con licencias de manejo vigentes. Así mismo, se observa que se siguen lavando las unidades antes de salir a ruta, de acuerdo a la última instrucción girada por el área de comercialización. Se observó que al finalizar el día todas las unidades de transporte que están a cargo de este centro distribuidor se guardan en el mismo.

Respecto a la seguridad e higiene del lugar, se observa que existen extinguidores visibles y funcionables.

Los encargados de la vigilancia no verifican las cajas de seguridad durante el horario nocturno. se solicita cumplan con esta labor.

Las áreas del patio del lugar se encuentran con apariencia limpia y ordenada, se encuentran suficientes botes de basura y debidamente pintadas las señales y paredes. Sin embargo las áreas verdes no están debidamente podadas, mostrando un aspecto sucio.

Para finalizar se da copia del presente resultado al encargado administrativo y al gerente de distrito, para que den cumplimiento a lo aquí observado.



## **CAPITULO 4.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **4.1.- CONCLUSIONES**

Como se pudo comprobar en el desarrollo de este trabajo de investigación, la revisión y evaluación a un sistema de control interno, si es necesario para que se cumplan los objetivos, planes, políticas y demás procedimientos acordados, de tal forma, que se apliquen los recursos de la mejor manera posible, y crear un empresa competitiva. Por lo que la hipótesis planteada con respecto a la empresa AZTECA S.A. DE C.V. si se cumple.

En un negocio pequeño, el gerente propietario puede controlar todas las operaciones merced a su personal, supervisión y a su participación directa en las actividades. Pero a medida que el negocio crece, llega a ser bastante difícil mantener contacto personal con todas sus actividades, y en algún momento se vuelve necesario delegar autoridad y confiar en los informes contables y en un sistema de control interno que haga contacto personal directo.

Los métodos y procedimientos adoptados dentro de un negocio con el fin de controlar sus operaciones reciben el nombre de sistema de control interno. El propósito de tal sistema es proteger los activos del negocio, garantizar la exactitud y la confiabilidad de los datos contables, promover la eficiencia

personal y aumentar la adherencia a las políticas administrativas prescritas. Mientras los métodos y procedimientos de un sistema de control interno varían de empresa a empresa, existen una serie de elementos que debe contener todo sistema de control interno:

1.- Las responsabilidades deben quedar claramente establecidas. El control eficaz necesita que se establezcan y fijen claramente las responsabilidades. Además, en una situación o una tarea determinada, debe haber una persona responsable. Cuando la responsabilidad se comparte y algo marcha mal, es difícil determinar quien ha fallado.

2.- Deben mantenerse registros adecuados. Los buenos registros proporcionan medios de control, asignando la responsabilidad por el cuidado y protección de los activos, pero los registros deficientes invitan a las fallas y aún a los robos.

3.- Los registros contables y la custodia deben estar separados. Un principio fundamental de control interno requiere que la persona que tiene acceso o es responsable de un activo no debe llevar el registro contable de ese activo.

4.- Debe dividirse la responsabilidad en las transacciones relacionadas. La responsabilidad en una transacción divisible o en una serie de transacciones

relacionadas, debe dividirse entre individuos o departamentos, de tal manera que el trabajo de uno vigile y verifique el trabajo de otro

5.- El personal debe rotar. Hasta donde sea posible, los empleados deben estar en rotación, turnándose en su trabajo.

6.- Mientras sea práctico, deben usarse artefactos mecánicos. Las caja registradoras, las protectoras de cheques, los relojes de tiempo y los contadores mecánicos son ejemplos de dispositivos de control que deben usarse hasta donde resulte práctico.

7.- Los empleados deben estar informados. Ningún sistema de control interno funcionara como debe a menos que los empleados cooperen y lleven a cabo sus tareas de manera competente y en la forma prescrita.

8.- El sistema debe estar bajo constante revisión. Por muy bien planeado que esté, no puede esperarse que un sistema de control interno funcione adecuadamente sin examen y revisión constantes. Un examen o una auditoría pueden descubrir que las tareas no se están realizando de acuerdo con los procedimientos prescritos, o que es factible lograr un mejor control, mediante un cambio en los procedimientos

Las empresas grandes por lo general mantienen un cuerpo de auditores internos, quienes constantemente revisan y evalúan que se cumplan los objetivos, planes, políticas de su empresa para ver que éstas funcionen apropiadamente y que sus procedimientos se apliquen correctamente.

Con relación al caso práctico, éste mostró de manera precisa, lo relevante de aplicar un programa de revisión y evaluación del control interno en una empresa comercializadora ya que se pudieron detectar algunas fallas administrativas, en los procedimientos mismos y en la aplicación de políticas, dando como resultado una mala aplicación de los recursos en la empresa. Las áreas que se revisaron fueron las de caja, cuentas por cobrar, activos fijos, personal y almacén.

Por todo lo anterior y como se pudo observar en el desarrollo de esta investigación, quedó constatado que un sistema de control interno es necesario que sea revisado y evaluado para que se cumplan los objetivos, los planes, las políticas y procedimientos de una empresa con el propósito de aplicar los recursos de la mejor manera posible.

#### 4.2.- - RECOMENDACIONES.

Se revisó la estructura de precios que se está manejando en este centro de distribución y se cotejó con la autorizada por el departamento de comercialización del centro productor señalando que es la correcta, así mismo se cotejó contra las liquidaciones de venta y se observa que sí se están realizando adecuadamente y en apego a esta lista.

Se recomienda que todo el efectivo se ingrese diariamente en forma puntual y oportuna,

se recomienda que todas las unidades de venta utilicen la caja de seguridad que llevan consigo y el cajero receptor saiga del área de caja a verificar que queden bien cerradas las cajas

#### RESPECTO A LAS CUENTAS POR COBRAR:

Se recomienda que en cuanto se le haga entrega del producto el vendedor, ya se lleve la factura elaborada, y pueda de esta manera el cliente programar sus pagos.

Por otro lado se recomienda también que la documentación soporte para el cobro de créditos se encuentre debidamente requisitada, y archivada adecuadamente.

Se recomienda que tanto los documentos de venta a crédito como los documentos de vales de caja por préstamos a empleados, se encuentren en poder del cajero, para que pueda efectuarse inmediatamente su recuperación.

#### RESPECTO AL PERSONAL QUE FORMA PARTE DE ESTE CENTRO DE DISTRIBUCIÓN.

Se recomienda que continuamente se pase lista de asistencia al personal que según el departamento de nóminas existe en este centro de distribución y se verifique selectivamente los datos que aparecen en el recibo de dinero del pago de sueldo de cada empleado tales como: IMSS, RFC, sueldo diario nominal, sueldo integrado, número de empleado etc.

Para el proceso de pago de nóminas se recomienda que cada empleado al solicitar su recibo de dinero muestre su gafete de identificación. Así también antes de entregársele su recibo de dinero se le apliquen los descuentos por concepto de préstamos que se les haya dado con anterioridad.

#### RESPECTO A LOS INVENTARIOS

Se recomienda que el área de resguardo de los productos AZTECA se encuentre en excelentes condiciones en lo que respecta al acomodo y limpieza,

ademas verificar si se esta cumpliendo el sistema de primeras entradas primeras salidas, para llevar la rotación de los inventarios.

Se recomienda se efectúe una integración de inventarios para ser comparados diariamente con los registros contables.

#### RESPECTO A LOS ACTIVOS FIJOS

Se recomienda verificar constantemente que los bienes que se encuentran actualmente en este centro distribuidor cuenten todos con la placa que muestra el número de identificación que expide el departamento correspondiente para su control adecuado.

En lo que toca a las unidades de transporte se recomienda que las unidades cuenten con la documentación que corresponde a tenencia y engomados, así mismo se recomienda que el personal de venta cuente con licencias de manejo vigentes.

Para finalizar se recomienda que el actual departamento administrativo que existe en el centro distribuidor Veracruz sur (Medellín) cumpla con los controles establecidos y procure dar seguimiento a los compromisos.

En forma general se recomienda al coordinador administrativo, dar a conocer a su personal a cargo, las políticas y normas internas del control, comentarlas y

aplicarlas a la brevedad. Así mismo llevar acabo reuniones semanales con ellos y dejar compromisos por escrito. Por otra parte se recomienda dejar evidencia de la supervisiones efectuadas y de las negociaciones llevadas acabo con otras areas.

Con respecto a las deficiencias encontradas con el personal de ventas, se recomienda al coordinador administrativo enterar al jefe inmediato de cada area, para dar cumplimiento a las normas internas conocidas.



## BIBLIOGRAFÍA

CHARLES A. BACON

MANUAL DE AUDITORÍA INTERNA

EDITORIAL UTEHA.

ARTURO ELIZONDO LÓPEZ

EL PROCESO CONTABLE

EDITORIAL ECASA. MÉXICO 1990

ALFONSO GARCÍA CANTÚ

ALMACENES: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y

CONTROL.. EDITORIAL TRILLAS. MÉXICO 1995.

JOAQUÍN GÓMEZ MORFÍN

EL CONTROL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EDITORIAL DIANA; MÉXICO 1994

GERARDO GUAJARDO CANTÚ

CONTABILIDAD FINANCIERA

EDITORIAL MC GRAW HILL. 2a. EDICIÓN 1995

HAROLD KOONTS & HEINS WEHRICH  
ADMINISTRACIÓN  
EDITORIAL MCGRAW HILL 10 EDICIÓN 1993

C.P. JORGE LOZANO NIEVA  
AUDITORÍA INTERNA, SU ENFOQUE OPERACIONAL  
EDITORIAL ECASA. MÉXICO 1993

GUADALUPE A. OCHOA SETZER  
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
EDITORIAL ALHAMBRA, 2a EDICIÓN 1992

JOAQUÍN A. MORENO FERNÁNDEZ  
LAS FINANZAS EN LA EMPRESA  
I.M.C.P. 5a. EDICIÓN, 1994

VICTOR MOLINA AZNAR  
ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES Y  
CONTROL DE INVENTARIOS.  
EDITORIAL ISEF. MÉXICO 1995

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA  
INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS  
MÉXICO 1996

RAÚL NIÑO ÁLVAREZ  
CONTABILIDAD INTERMEDIA I  
EDITORIAL TRILLAS. 7a. EDICIÓN 1992

WILLIAM W. PYLE & JOHN ARCH WHITE  
PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE CONTABILIDAD  
EDITORIAL HERRERO HERMANOS SUC. S.A.  
MÉXICO 1987

ABRAHAM PERDOMO MORENO  
FUNDAMENTOS DE CONTROL INTERNO  
EDITORIAL ECASA; MÉXICO 1995

LUIS RUIZ DE VELAZCO Y  
ALEJANDRO PRIETO  
AUDITORÍA PRÁCTICA  
EDITORIAL BANCA Y COMERCIO.

PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS

I.M.C.P. 1997

JAVIER ROMERO LÓPEZ

PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD

EDITORIAL MC GRAW HILL. 1a. EDICIÓN 1995