



UNIVERSIDAD LASALLISTA  
BENAVENTE

Escuela de Contaduría  
Con estudios incorporados a la  
Universidad Nacional Autónoma de México  
CLAVE: 879308



IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL  
INTERNO EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA  
ELABORACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y VENTA DE  
PRODUCTOS DERIVADOS DEL MAÍZ.

T E S I S

Que para obtener el título de:  
LICENCIADA EN CONTADURÍA

Presenta:  
MAYRA IRENE CONTRERAS VILLEGAS

Asesor: C.P. Ma. Isabel Sandoval Laguna

Celaya, Gto.

Enero 2006



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.

---

## **A G R A D E C I M I E N T O S**

**...A DIOS: Por darme la vida, guiar e iluminar mi camino, por permitirme disfrutar mis logros cerca de mis seres amados, pero sobretodo por haberme dado a los mejores padres del mundo.**

**...A MIS PADRES: ANDREA Y JOSE quienes siempre han sido ejemplo en mi vida, gracias por tanto amor y cariño y por darme siempre lo mejor de ustedes. Los amo.**

**...A MIS HERMANOS: Por su sombra que cobija.**

**...A MIS PROFESORES: Por sus enseñanzas y sabios consejos a lo largo de mi vida.**

**...A MI UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE: Por la dicha tan grande que me dio, al conocer en ella, a personas y amigos tan lindos, y por haber hecho de esta, una de las mejores etapas de mi vida.**

**...A MIS AMIGOS Y AMIGAS DE CELAYA: Por los momentos inolvidables que juntos pasamos a lo largo de esta aventura, por su paciencia y consejos, gracias, saben que a pesar de la distancia, siempre estarán en mi corazón.**

**...A MIS GRANDES AMIGAS ZAIRA Y AZU :Por tantos y tantos momentos compartidos, por estar siempre ahí, dispuestas a darlo todo sin esperar nada a cambio, y por enseñarme el verdadero significado de la amistad, y sobretodo por ese apoyo siempre incondicional . Las quiero mucho.**

---

# INDICE

## INTRODUCCIÓN

## CAPÍTULO I

### CONTROL INTERNO

1.1 Generalidades .....	2
1.2 Definición de control interno .....	2
1.3 Origen y antecedentes del control .....	3
1.4 Definiciones de control interno .....	5
1.5 Objetivos básicos .....	6
1.6 Objetivos generales .....	7
1.7 Clasificación .....	9
1.7.1 Elementos del control interno administrativo .....	10
1.7.2 Elementos del control interno Contable y Operativo .....	11
1.8 Principios del control interno .....	12
1.9 Porqué y para qué se controla.....	14
1.10 Importancia del control interno .....	15
1.11 Componentes de un correcto sistema de control .....	16
1.12 La administración y el control interno.....	19
1.13 El control interno y el contador público.....	21

## CAPÍTULO II

### ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DEL CONTROL INTERNO

2.1 Organización.....	25
2.1.1 Fines de la organización.....	25
2.1.2 Principios generales de la organización.....	27
2.2 Catálogo de cuentas y manuales de instrucción.....	28
2.3 Sistemas de contabilidad.....	29
2.3.1 Clasificación de los sistemas contables.....	31
2.4 Estados financieros.....	33
2.5 La computación en los sistemas de contabilidad.....	35

## CAPÍTULO III

### PROPUESTA DE CRITERIOS GENERALES PARA EL DISEÑO Y OPERACIÓN DE UN CATALOGO DE CUENTAS

3.1 Concepto de catálogo de cuentas.....	39
3.2 Fines del catálogo.....	40

3.3 Principios.....	41
3.4 Objetivos del catálogo de cuentas.....	41
3.5 Elementos.....	42
3.6 Principales métodos de codificación.....	43
3.7 Formación del catálogo de cuentas.....	45
3.8 Funciones del catálogo de cuentas.....	46
3.9 Cuentas de orden.....	47

## CAPÍTULO IV

### EVALUACION Y DISEÑO DEL CONTROL INTERNO

4.1 Objetivos de la evaluación del control interno.....	50
4.2 Diagnostico del control interno.....	50
4.3 Fuentes de información adecuadas para la evaluación del control interno.....	51
4.4 Método de documentación y evaluación del control interno.....	52
4.5 Situación actual del control interno.....	54
4.6 Diseño del sistema de control interno.....	57
4.6.1 Plan de trabajo para la documentación y formalización de procesos y procedimientos.....	59
4.6.2 Mecanismos e instrumentos de control interno.....	60
4.6.3 Mecanismos e instrumentos de seguimiento y reporte.....	61
4.7 Tipos de control interno.....	62
4.8 Que es un indicador para el control interno.....	66

## CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO.....	67
FORMATOS.....	95

## CONCLUSIONES

## BIBLIOGRAFÍA

# INTRODUCCIÓN

El control interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno, es por esto que para poder lograr nuestro objetivo de **obtener un crecimiento en nuestra empresa para poder competir contra las empresas extranjeras y transnacionales**, en este mundo donde la globalización cada vez nos envuelve mas, se requiere de tener un correcto sistema de control interno que se adecue a las operaciones de nuestra empresa, para así lograr obtener un control total sobre nuestros activos y bienes de esta, y por consecuencia una mayor optimización de nuestros recursos y así, de esta manera lograr ser más competitivos en cuanto a precio y producción dentro del mercado.

De aquí se deriva la importancia de realizar un estudio y evaluación del control interno que posee la organización, para poder lograr esa optimización de recursos y esa competitividad tan anhelada.

Y para que esto pueda llevarse a cabo veremos que dentro del Capítulo I conoceremos en términos generales la definición y objetivos del control interno.

En el Capítulo II conoceremos aquellos elementos que constituyen al control interno.

En el Capítulo III aprenderemos la manera de cómo crear un catálogo de cuenta adecuado a la empresa y la forma en como opera este.

En el Capítulo IV mostraremos cuales son los objetivos que se buscan al evaluar el control interno actual de la empresa, un diagnóstico de este y la mejor manera de mejorarlo.

Y por último, en el Capítulo V mostraremos el caso práctico donde creamos un sistema de control interno a nuestra empresa.

Espero que este estudio sea de gran utilidad como fuente de información confiable para poder lograr los objetivos deseados.



# **CAPÍTULO I**

## **CONTROL INTERNO**



---

---

## I.I GENERALIDADES

---

---

Los controles internos son de suma importancia tanto para las empresas, como para la gerencia y de un interés especial para los auditores.

Las empresas basan en muchos casos la toma de decisiones, de acuerdo al control interno establecido, así como para lograr los objetivos que se persiguen.

Para la gerencia, el hecho de estar en continua vigilancia y responsabilidad de la salvaguarda de los bienes de las empresas, así como la prevención y descubrimiento de errores e inclusive fraudes en los que se pueda incurrir.

Y para los auditores, ya que ellos confían en los controles internos de las empresas, cuando es posible; con la finalidad de reducir en gran número los procedimientos de auditoria, que de lo contrario serían necesarios.

Además es la única forma factible de efectuar la auditoria, porque los auditores satisfacen sus puntos de vista de una empresa acerca de todas las transacciones que están registradas en los libros de las mismas.

---

---

## I.2 DEFINICIÓN DE CONTROL

---

---

El control implica el ejercicio de una supervisión, restricción o influencia sobre un individuo, una organización o una función.

Los controles dependen en su mayor parte de la información que surge de las actividades que se pretende controlar.

El control como función y parte del proceso administrativo, consiste en asegurarse de que las operaciones que se realizan se encuentren cumpliendo los planes y objetivos previamente determinados.

### I.3 ORIGEN Y ANTECEDENTES DEL CONTROL

---

---

Desde la antigüedad, el hombre siempre ha buscado la forma de obtener riquezas, bien sea a través de la agricultura, la ganadería, la pesca, el comercio, etc., pero siempre acumulando ganancias. Debido a esto, siempre buscó la forma de administrar sus recursos, así como de controlarlos, sin embargo debido a que no contaba con la forma adecuada de hacerlo; en muchos casos terminaba ya sea perdiendo o bien en la quiebra, o en otros casos, eran tantas la ganancias, que lograba mantenerse en un buen nivel.

Con el desarrollo económico que se suscitó a partir de las conquistas, y más claramente a partir de la revolución Industrial, se fueron conformando grandes empresas, lo cual dio como resultado una complejidad en las operaciones y manejo, así como en la organización y administración de esas instituciones; por lo cual, el rudimentario empresario, tuvo que abrir nuevos horizontes, y buscar nuevas formas de organización, administración y control de sus operaciones.

En muchos casos el comerciante antiguo, no tenía problemas, ya que él mismo se encargaba de atender personalmente, todos sus negocios.

Las pequeñas fabricas, e industrias, eran por lo general constituidas por familias, de las cuales el padre era el principal dirigente de ambas; por consiguiente, era el mismo padre quien llevaba la maquinaria, los insumos y materiales, así como todo lo necesario para la manufactura, y cuando el producto estaba listo, él mismo salía a venderlo.

En estos casos, cuando existía algún error, los mismos pequeños comerciantes y productores, ya sabían de dónde provenían, y buscaban la forma de cómo darle solución en el mismo momento.

Por lo general en esta época, no se contaba, con las herramientas que ahora conocemos; las empresas se producían por si solas o bien por las circunstancias o necesidades existentes. No se hacían estudios previos para la promoción y organización de las compañías. No se conocían los medios más eficientes para el trabajo; la contabilidad era realmente rudimentaria, si acaso se llevaban registros poco detallados de los valores y bienes. En fin, no se contaba con ningún control en las operaciones del negocio.

Fue a fines del siglo pasado, cuando el desarrollo industrial tuvo su mayor auge, se comenzó a observar la necesidad de control en las empresas.

Como se puede observar, fue en estos momentos, donde el hombre de negocios comenzó a ver dentro del control de su empresa, el hecho de reunir toda una serie de herramientas que lo auxiliaran en el manejo de sus operaciones; por lo cual no se puede desligar de la administración, la contabilidad y la organización de un control interno adecuados, en una institución.

Hoy debido al gran alcance y al crecimiento rápido de las empresas en sus operaciones, a la lucha por los mercados, etc; la importancia de la administración y organización de las empresas están fuera de dudas. Por lo cual el control interno está íntimamente ligado y relacionado con el estudio de la administración y organización de las mismas.

Es así como el control interno ha alcanzado una importancia primordial dentro de una organización, ya que así como la administración se encarga de la distribución adecuada de las funciones y trabajos, para cada una de las personas involucradas en una empresa; así mismo la contabilidad, además de tener como funciones el registro y la interpretación de las transacciones que se realizan; deben ser instrumentos primordiales, con que cuente la gerencia para el logro de los objetivos.

Debido a las múltiples facetas de las empresas y al gran número de operaciones que se realizan, es indispensable además de la Administración, la

Contabilidad, Las Estadísticas, los Pronósticos, etc. La implementación de un control interno en todas las funciones de una institución,

## I.4 DEFINICIONES DE CONTROL INTERNO

---

El control interno es vital en las responsabilidades de todo administrador o contador, sus decisiones administrativas se basan al menos en parte en información contable. Estas decisiones fluctúan desde asuntos sin importancia hasta las más importantes, proporciona a la administración seguridad de que los informes contables en los que se basan sus decisiones son dignos de confianza. Estas decisiones se convierten en políticas de la empresa, y para la efectividad de esta política, debe ser transmitida a toda la organización en forma consistente. Los controles internos ayudan a salvaguardar el cumplimiento de las políticas de la entidad, la administración tiene además la responsabilidad directa de mantener registros contables y producir información financiera adecuada y digna de crédito útil y confiable. El control interno proporciona la seguridad de que tal responsabilidad se esté cumpliendo en su sentido más amplio.

Los conceptos básicos de control interno son:<sup>1</sup>

- **SITEMA:** Conjunto organizado de partes que integran una estructura, regularmente interactuantes e independientes, que se concatenan para la consecución de un propósito u objeto determinado.
- **CONTROL:** Fase del proceso administrativo que tiene como propósito coadyuvar al logro de los objetivos de las otras fases, éstas se armonizan de tal manera que todos participan en el logro de la misión y objetivos de la entidad.
- **CONTROL INTERNO:** El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la

---

<sup>1</sup> Santillana, Ramón, *Establecimiento de sistemas de control interno*, edit. ECAFSA, México, 1999, 200p

razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración.

- SISTEMA DE CONTROL INTERNO: Conjunto ordenado, concatenado e interactuante de los objetivos que persigue el control interno para el logro de la misión y objetivos más importantes de la entidad.
- RESPONSABLE DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO: La responsabilidad de contar con un eficiente sistema de control interno recae en la más alta autoridad de la organización.

Tomando en cuenta lo anterior, según mi punto de vista en conclusión, podemos decir que el control interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración son regidas por este. Es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policiaco o de carácter tiránico.

El mejor sistema de control interno es aquel que nos da las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de patrón a empleado; es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga información necesaria para seleccionar, de las alternativas, la que mejor convenga a los intereses de la empresa.

## 1.5 OBJETIVOS BÁSICOS

---

### 🔑 LOS OBJETIVOS BÁSICOS SON:

- 📄 Dar a conocer y hacer que se lleven a cabo y se respeten las políticas establecidas: Para una sana administración debe de

fomentarse el respeto a las decisiones que se han establecido.

- Promover eficiencia operativa: Las disposiciones y políticas implantadas deben ser la base, soporte y punto de partida para operar, deben implantar metas y estándares de operación básicos para medir el desempeño y calificar la eficiencia y economía para lograr la óptima sinergia operativa integral.
- Asegurar razonabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera y la complementaria administrativa y operacional que se genera en la entidad.
- Proteger y salvaguardar los activos de la empresa y obtener un control efectivo sobre los aspectos vitales de la misma.
- Descubrir y prevenir fraudes, así como robos y malversaciones.
- Localización de errores y desperdicios, sean contables, administrativos o financieros, con el objeto de corregir y promover medidas que los eviten.
- Estimular y promover la eficiencia del personal.

## I.6 OBJETIVOS GENERALES

---

### ✚ OBJETIVOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO

El sistema de control interno debe ser diseñado con base en los objetivos generales siguientes:

1. Objetivos del sistema contable.
2. Objetivos de autorización.

La autorización de las operaciones:

- La autorización de las operaciones se deben lograr de acuerdo con criterios establecidos por el nivel administrativo apropiado.
- Las transacciones deben ser válidas para conocerse y someterse a su aceptación con oportunidad.
- Sólo aquellas transacciones que reúnen los requisitos establecidos por la administración deben reconocerse como tales y procesarse oportunamente.
- Los resultados del procedimiento de las transacciones deben informarse en tiempo y forma y estar respaldados por archivos adecuados.

**3. Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones.**

Las operaciones deben registrarse para preparar los estados financieros de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados, así como tener en archivos adecuados la custodia de los documentos de los activos:

- Las transacciones deben de clasificarse en forma tal que permitan la preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados y el criterio de la administración.
- Las transacciones deben quedar registradas en el mismo periodo contable, cuidando específicamente que sean aquellas que afectan más de un ciclo. Cuando existan enlaces entre diferentes ciclos, éstos deben identificarse plenamente para verificar que se han realizado “cortes” de operación.

**4. Objetivos de verificación y evaluación.**

Se debe de estar verificando en el transcurso del tiempo la autenticidad así como comprobar que los registros que se tienen archivados corresponden con los activos que son parte de la entidad.

## 5. Objetivos de salvaguarda física.

Se deberán establecer políticas bien específicas del como, cuando y quien puede tener acceso a los activos de la entidad, así como que es la persona idónea para otorgar dichas autorizaciones.

Cabe mencionar que existen muchos otros objetivos del control interno, ya que todo depende de las necesidades de la empresa, pero debemos considerar que otro de los objetivos importantes es la localización de errores involuntarios que pueden cometerse y que en algunas situaciones son de consideración para la empresa.

Finalmente podemos concluir que es indispensable cumplir con estos objetivos, para conseguir mediante la implantación del control interno una mayor eficiencia en las funciones, procedimientos y actividades de la empresa.

## I.7 CLASIFICACIÓN

---

---

El comité sobre procedimientos de auditoria emitió la declaración sobre procedimientos de auditoría y alcance de la revisión del control interno hecha por el auditor independiente. Donde sostiene que hay dos tipos de controles internos:

✘ ADMINISTRATIVO

✘ CONTABLE

A) El control administrativo incluye, pero no limita, el plan de organización, procedimientos y registros que conciernen procesos de decisión que conducen a la autorización de transacciones por parte de los administradores y representan el punto de partida para establecer el control contable de las transacciones.



Tales controles incluyen los registros utilizados para evaluar la actuación del personal, en estudios de análisis de mercado y en los reportes de control de calidad. Estos tipos de controles no tienen poco impacto sobre los registros financieros de la compañía. Sin embargo, la definición también reconoce que las dos subdivisiones de control interno no son mutuamente excluyentes puesto que algunos controles administrativos conducen a la autorización de transacciones, que es el punto de partida para el control contable.

B) El control contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionan con la salvaguarda de activos y la confiabilidad de los registros financieros y por lo tanto están diseñados para proporcionar seguridad razonable. El control contable se centra en dos objetivos generales:

- ✘ la salvaguarda de los activos
- ✘ la confiabilidad de los registros financieros

Y cuatro objetivos operativos.

### 1.7.1 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO<sup>2</sup>

1. ORGANIZACIÓN.- Los elementos del control interno administrativo en que interviene a organización están constituidos por:

- Dirección. Asume la responsabilidad de las decisiones.<sup>3</sup>
- Coordinación.- homogeniza a las partes integrantes.
- División de funciones.- define las funciones de operación, custodia y registro para controlar a la entidad.
- Asignación de responsabilidades.- definir la asignación de facultades a las personas idóneas.

---

<sup>2</sup> Alonso Cepeda Gustavo, *Auditoria y control interno*, 7ª ed., edit. Mc Graw Hill, México, 1999, 223p.

<sup>3</sup> Reyes Ponce Agustín, *Administración de empresas*, 21ª ed., edit. EDMUSA, México, 2001, 365p.

2. PROCEDIMIENTOS.- Estos deben ser escritos.

- Planeación y sistematización.- Son instructivos o manuales de procedimiento para reducir errores.
- Registros y formas.- los registros deben ser completos.
- Informes.- Deben ser constantes, amplios y que su estudio sea por personas capaces para su estudio.

3. PERSONAL.- Éste debe ser idóneo, y sus elementos son:<sup>4</sup>

- Reclutamiento y selección
- Entrenamiento
- Eficiencia
- Moralidad
- Retribución

4. SUPERVISION.- Es la vigilancia constante de los procedimientos<sup>5</sup>

### 1.7.2 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO CONTABLE Y OPERATIVO<sup>6</sup>

Los elementos que conforman el control interno contable, complementando con el operativo son:

1. Catálogo de cuentas: es una relación ordenada y pormenorizada de las cuentas contables.
2. Instructivo para el manejo de cuentas: para estandarizar criterios.

---

<sup>4</sup> Reyes Ponce Agustín, *Administración de personal*, 13ª ed, edit. EDMUSA, México, 2000, 289p.

<sup>5</sup> En la obra citada en la nota cuatro

<sup>6</sup> Santillana Juan Ramón, *Establecimiento de sistemas de control interno*, edit. ECAFSA, México, 1999, 256p.

3. Técnicas de control aplicables a las operaciones que se registran en cada cuenta contable: son una forma práctica y objetiva de identificar minuciosamente los elementos que se aplican en el control interno.
4. Guía de contabilización: son los documentos que consigna el procedimiento de registro contable de una operación.
5. Paquete de estados financieros: conjunto de documentos que muestran la situación financiera de una entidad en una fecha dada y los resultados de operación de un periodo determinado.
6. Catálogo de formas que inciden en el sistema contable: Son los que dan soporte al proceso contable, operativo y administrativo.

Podemos concluir que debido a los avances de la tecnología y a los adelantos científicos, así como al desarrollo que está teniendo la economía en nuestro país, no debemos dejar de tomar en cuenta la implantación de un buen sistema de control interno, cualquiera que sea su tipo o conformación en toda la organización.

La finalidad de un buen sistema de control interno en toda la entidad es administrar desde adentro de la propia organización; por lo tanto, se puede deducir que sin control no se puede desarrollar una planeación ni tampoco puede haber una obtención de recursos humanos, materiales y financieros.

No debemos pasar por alto que la salvaguarda de los activos es de suma importancia en toda entidad económica; por lo tanto, el control interno protege a estos de malos manejos que se pudieran dar en este rubro.

## I.8 PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO

---

Los principios básicos del control interno son cinco:

- Separación de funciones de operación, custodia y registros.

- Dualidad o plurilateral de personas en cada operación, es decir, en cada operación de la empresa cuando menos deben intervenir dos personas.
- Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controlan su actividad.
- El trabajo de los empleados será de complemento y no de revisión.
- La función de registro de operaciones será exclusivo del departamento de contabilidad.

A su vez el ejercicio del control interno implica que éste se debe hacer siguiendo los principios de igualdad, moralidad, eficiencia. Economía, celeridad, imparcialidad, publicidad, y valoración de los costos ambientales.<sup>7</sup>

El principio de igualdad consiste en que el sistema de control interno debe velar porque las actividades de la organización estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin otorgar privilegios a grupos especiales.

Según el principio de moralidad, todas las operaciones se deben realizar no sólo acatando las normas aplicables a la organización, si no los principios éticos y morales que rigen a la sociedad.

El principio de eficiencia vela porque en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes o servicios se haga al mínimo costo, con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.

El principio de economía vigila que la asignación de los recursos sea la más adecuada en función de los objetivos y las metas de la organización.

El principio de celeridad consiste en que uno de los principales aspectos sujeto a control debe ser la capacidad de respuesta oportuna, por parte de la organización, a las necesidades que atañen a su ámbito de competencia.

Los principios de imparcialidad y publicidad consisten en obtener la mayor transparencia en las actuaciones de la organización, de tal manera que nadie

---

<sup>7</sup> Alonso Cepeda , Gustavo, *Auditoria y control interno*, 8ª ed., edit. Mc Graw Hill, México, 2000, 13p.

pueda sentirse afectado en sus intereses o ser objeto de discriminación, tanto en oportunidades como en acceso a la información.

El principio de valoración de costos ambientales consiste en que la reducción al mínimo del impacto ambiental negativo debe ser factor importante en la toma de decisiones y en la conducción de sus actividades rutinarias en aquellas organizaciones en las cuales su operación puede tenerlo.<sup>8</sup>

Así, podemos decir que un control interno eficiente, presume la existencia de objetivo y metas, si estos no se fijan de manera correcta, la organización carecerá de rumbo y como resultado no se podrán medir los resultados obtenidos.

## I.9 POR QUÉ Y PARA QUÉ SE CONTROLA

---

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

Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión de ahí se desprende el porque y para que se controla, las empresas desean tener el control necesario para desarrollar adecuadamente cada una de sus operaciones que realiza diariamente y que estos controles proporcionen una seguridad tanto en la salvaguarda de activos como en lograr que la información que arrojan los estados financieros sea real.

---

<sup>8</sup> Alonso Cepeda , Gustavo, *Auditoria y Control interno*, 8ª ed., edit. Mc Graw Hill, México, 2000, 13-14pn

## I.10 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

---

El complemento de complemento de toda buena administración es el control, es decir, asegurarse de que las operaciones se encuentren cumpliendo los planes y objetivos previamente determinados, el conocimiento y dominio de lo que está sucediendo en una empresa vital para su progreso y desarrollo.

El mantener un sistema adecuado de control interno es indispensable para apropiadamente salvaguardar el activo de las empresas.

La protección que proporciona un sistema de control interno que funcione adecuadamente, en contra de las debilidades humanas, es de sin igual importancia. La verificación y revisión, que son esenciales para el buen funcionamiento de un sistema de control interno, reducen la posibilidad de que los errores o intentos, fraudulentos queden sin tener descubiertos por un período prolongado.

Un sistema de contabilidad que no este apoyado en un control interno eficaz, es, hasta cierto punto inútil, puesto que no es posible confiar en los datos que arrojan los informes o estados financieros. No sólo para la dirección general, sino para los jefes de departamento, la seguridad de las informaciones que les proporciona el departamento de contabilidad de otra manera, probablemente podrían formarse juicios equivocados que redundarían en daños para la empresa.

Cuando no existen procedimientos de control interno, son frecuentes los errores involuntarios que se comenten sin la intención de defraudar.

Todas las empresas públicas, privadas y mixtas, ya sean comerciales, industriales o financieras, deben de contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad apoyado por un catálogo de cuentas eficiente y práctico, deben contar además con un sistema de control interno para confiar en los conceptos, cifras, informes, y reportes de los estados financieros.

Un buen sistema de control interno es importante, desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa, tales como el efectivo en caja y bancos, mercancías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina, reparto, maquinaria, etc., es decir, un sistema eficiente y práctico de control interno, dificulta la conclusión de empleados, fraude, robos, etc.

## I.11 COMPONENTES DE UN CORRECTO SISTEMA DE CONTROL

---

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación adoptadas para proteger los activos, como son:

Verificar la exactitud y veracidad de los datos contables, fomentar la eficiencia de las operaciones, alentar el apego a las políticas de administración prescritas en una empresa. Se admite que un sistema de control interno, se proyecta más allá de aquellos asuntos relacionados directamente con las funciones de los departamentos de contabilidad y el financiero, dicho sistema podría incluir el control presupuestal, los informes periódicos de operaciones, los análisis estadísticos y su detalle respectivo además, debe incluir un programa de capacitación con el propósito de ayudar al personal a cumplir con sus responsabilidades.

¿Cuáles pueden decirse que son las características de un sistema de control interno satisfactorio?

Podrían señalarse:

- ⊕ **Segregación de funciones.** – Establece que un empleado o departamento no pueden realizar funciones que por su naturaleza sean incompatibles de ser llevadas a cabo por una sola persona o unidad. La segregación de funciones se convierte en un requisito indispensable para el funcionamiento del control interno.

Ejemplos:

- Debe existir independencia entre un cajero, el empleado responsable de los libros auxiliares de cuentas por cobrar y la persona que maneja el registro de las operaciones.
  - La supervisión del almacén no debe ser llevado a cabo por el departamento de compras.
  - Los empleados responsables de los fondos fijos de caja chica no pueden tener función o acceso al registro de las operaciones.
  - El departamento de compras no debe autorizar pagos a los proveedores.
  - Los custodios de los fondos fijos no pueden autorizar las operaciones realizadas por los fondos.
- ⊕ **Establecimiento de niveles de autorización.**– Requiere de las operaciones procesadas en el sistema contable, estén autorizadas por un funcionario competente, o de acuerdo con niveles de autorización preestablecidos. Un auxiliar contable por lo general, no debe estar autorizado para generar operaciones como el registro de estimaciones o reservas sin autorización del gerente de contabilidad. Un gerente general no puede decretar un reparto de dividendos, sin la previa autorización de la asamblea de accionistas.
- ⊕ **Competencia del personal.**– Se refiere a las políticas y procedimientos que tiene una empresa para contratar, supervisar y entrenar el personal, con el objetivo de que éste se encuentre suficientemente capacitado para desarrollar su trabajo. Un personal competente por lo general, creará un clima efectivo para el cumplimiento de las funciones y actividades de la empresa. Dentro de un departamento contable, debe crearse un perfil para cada cargo o función respectivamente, de tal forma que existan maneras de asegurarse de que el personal asciende con base en méritos y conocimientos.



⊕ **Delimitación de responsabilidades.**– Establece que un adecuado sistema de control interno debe tener segregadas las actividades que realiza cada grupo de empleados en la empresa, y su ámbito de responsabilidad. De esta manera, por ejemplo, las funciones de cobranzas se encuentran normalmente centralizadas en un solo departamento. Esto tiene la ventaja de separar y establecer claramente a quien corresponde una u otra tarea en la empresa.

La delimitación de responsabilidades se origina como una necesidad de la organización para establecer las fronteras de acción de cada individuo en su área de competencia. Una de las herramientas gerenciales básicas para la separación de responsabilidades en la organización es la utilización de organigramas. Los organigramas o carta de organización indican las principales áreas en las cuales se subdivide una empresa.

⊕ **Conciencia de control.**– La gerencia de toda empresa es la responsable de la presentación de los estados financieros, esta la presentación de los estados financieros está sujeta a la confiabilidad de la estructura del control interno. La conciencia del control representa la actitud que tiene la gerencia y los empleados responsables de hacer cumplir los controles, y su efecto global en el ambiente de control interno.

Las instrucciones acerca del cumplimiento de las normas de control interno deben venir de la alta gerencia. Un alto compromiso para el cumplimiento del control interno, requiere que exista orden y disciplina a todos los niveles, pero que esa filosofía sea transmitida y se cumpla en forma descendente. El problema del asunto aquí planteado radica en que la gerencia puede tener la inclinación a modificar los estados financieros a su conveniencia, de acuerdo con intereses parciales o de grupo. Si esto es así, se puede estar en ausencia total de una conciencia de control. Debe tenerse presente en todo momento que una empresa es, lo que requiere que sea su gerencia.

- ⊕ **Canales de comunicación.**– Son todos los medios que la gerencia utiliza para hacer conocer sus objetivos, políticas, normas y procedimientos. Estos canales de comunicación están representados por los memorándums, manuales, circulares y otro tipo de documentos. La fortaleza del control interno dependerá mucho de la calidad de las comunicaciones de la empresa. Obviamente si la gerencia no puede transmitir efectivamente sus políticas y normas, especialmente las relativas al control interno, éstas no se cumplirán.

Estos elementos, cada uno por sí mismo, son tan indispensables para el control interno, que una seria deficiencia en cualquiera de ellos normalmente impide el éxito en el funcionamiento del sistema.

La organización estructuralmente adecuada, varía de acuerdo con el tipo de empresa, con su tamaño, con el grado en el cual quedan geográficamente divididas sus operaciones o con cualquier otro factor que puedan ser peculiares a determinada empresa en particular.

Generalmente, un plan satisfactorio debe ser simple, siempre y cuando dicha simplicidad sea ventajosa desde un punto de vista económico, deberá ser flexible en tal forma que la expansión o el cambio de condiciones, no rompan o desorganicen el orden existente, y debe prestarse, por sí mismo, al establecimiento de claras líneas de autoridad y responsabilidad.

## I.12 LA ADMINISTRACIÓN Y EL CONTROL INTERNO

---

---

La administración tiene la responsabilidad de proyectar, instalar y supervisar un sistema de control interno adecuado para:

- Proteger las partidas de los activos propiedad de una organización.
- Comprobar la exactitud y confiabilidad de los datos contables.

- Promover la eficiencia de las operaciones.
- Fomentar el apego a las políticas administrativas establecidas y los objetivos, proporcionando un apropiado plan de organización.

Un sistema adecuado de autorización y procedimientos de registro prácticos, sólidos y finalmente, una cantidad apropiada de personal competente. Las decisiones alcanzadas en relación a los primeros tres de estos elementos por si mismos al registro contable ordenado y eficaz, Los lineamientos de carácter general, las consideraciones de detalle y la integración del sistema total de control interno, demanda un planeamiento cuidadoso.

La eficiencia del control interno es tan importante para el problema de la veracidad de los datos financieros, y tan esencial para descargar adecuadamente la responsabilidad total de la administración que se necesita que esta se encuentre preparada para explicar los pasos tomados a fin de obtener la antes citada eficiencia.

Un catálogo de cuentas comprueba lo correcto de un plan de cuentas, un manual de procedimientos, debidamente preparado, proporciona un patrón con el cual, los procedimientos reales en uso pueden ser comparados para descubrir las desviaciones que pueden dar lugar a irregularidades, ya sean concebidas fraudulentamente o en otra forma. La descripción detallada en un manual de procedimientos puede ser en gran parte simplificada, si la administración desarrolla y utiliza un plan visual de la organización y del flujo de las transacciones.

Totalmente aparte de la contribución diaria que hace una buena administración, los catálogos de cuenta correctamente concebidos, los manuales completos y satisfactoriamente escritos sobre procedimientos y políticas de contabilidad, y las gráficas de organización y de los flujos es obvio, además, que faciliten grandemente al contador público examinar el control interno y, en su respectivo orden, contribuyen en forma imponente a una revisión de mayor calidad.

Es imposible proyectar un sistema de control interno que proporcione todas las salvaguardas y llene las necesidades de cada empresa sin considerar el tamaño y el tipo. Cada compañía tiene sus problemas peculiares y las medidas adecuadas en su caso no lo son en el otro.

En casos donde el costo de protección sobrepase las operaciones en grado tal de perjudicar adversamente la producción y ventas, la administración puede decidir que tales controles no son factibles.

La responsabilidad de la administración no termina con la instalación de los procedimientos de control, los cuales en un principio fueron considerados como necesarios. Un sistema de control debe estar siempre bajo una constante vigilancia para determinar:

- Si las políticas dictadas están siendo correctamente interpretadas y ejecutadas.
- Que los cambios registrados en las condiciones de operación no han hecho que los procedimientos sean engorrosos, obsoletos e inadecuados.
- Que cuando el sistema se desarticule se tomen de inmediato medidas correctivas, en cualquier sistema, importa su solidez fundamental, rápidamente se deterioran si no es revisado periódicamente. La negligencia se vuelve contagiosa y, si se le permite extenderse, pronto los resultados de las medidas de control habrán de ser inútiles.

---

---

### I.13 EL CONTROL INTERNO Y EL CONTADOR PÚBLICO

---

---

Mientras que la responsabilidad principal de establecer y poner en vigor las medidas de control interno es de la administración, el grado en que dichas medidas existen y se lleven a cabo es de gran importancia para el contador público.

Los siguientes extractos, sacados de la Declaración de Procedimientos de Auditoría No. 1 y repetidos en un informe especial titulado “Normas de Auditoría”

El auditor independiente debe ejercer su mejor juicio al determinar el alcance de su examen al decidir si los intereses de los accionistas y acreedores justifican el tiempo y gastos comprendidos en la aplicación de cualquier renglón en particular de investigación.

Es deber del auditor independiente revisar el sistema de verificación interno y el control contable para determinar el grado en que puede confiar en ellos para agotar la posibilidad de descubrir todos los casos de deshonestidad o fraude, el auditor independiente tendría que examinar en detalle todas las transacciones. Esto acarrearía un costo prohibitivo para la mayoría de las empresas comerciales.

Es digno de repetirse que la extensión de un muestreo y de las pruebas deben basarse en el juicio del auditor independiente sobre la efectividad del control interno, juicio que es el resultado de la investigación las pruebas y los cuestionarios relativos. Según sus conclusiones a este respecto, el contador público independiente debe ampliar o restringir el grado del detalle en el examen.

### **CONFIANZA EN EL PLAN DE ORGANIZACIÓN**

Para el contador público, la independencia de organización entre los departamentos, por el sólo hecho de existir, proporciona una condición conducente a un buen control interno. Sin embargo, su confianza en tal separación de funciones, dependerá del grado en el cual los departamentos sean de hecho independientes en su actuación.

El apego en la ejecución de las operaciones, la revisión de los informes y las pruebas en las áreas donde las operaciones en varios departamentos pueden involucrarse, proporcionan los medios por los cuales el contador público puede determinar la validez de la división de las responsabilidades.

## **LA CONFIANZA EN EL SISTEMA DE AUTORIZACION Y DE PROCEDIMIENTOS DE REGISTRO Y EN LAS PRÁCTICAS ADECUADAS**

El contador público deberá familiarizarse con los procedimientos de autorización y registro, juzgar si son adecuados y determinar si dichos procedimientos están siendo cumplidos correctamente para lograr los propósitos para los que fueron diseñados.

## **REVISIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

El examen del sistema de control interno por parte del contador público sirve para dos fines: primero, le permite formular una opinión acerca de la confianza que puede tener en el sistema, a fin de que, al ajustar convenientemente sus procedimientos de auditoría, puede expresar su opinión de los estados financieros, y segundo, cuando el examen indique una aparente debilidad que, las recomendaciones puedan ser dirigidas a la administración para posibles medidas de corrección.

## **CAPÍTULO II**

### **ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DEL CONTROL INTERNO**

---

## 2.1 ORGANIZACIÓN

---

### ORGANIZACIÓN

Definición: Establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, funciones, niveles, y actividades de empleados de una empresa para lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos establecidos.

Importancia de la organización: La organización juega un papel decisivo en la administración, ya que coloca las funciones de la empresa en tal forma que éstas trabajen individualmente y al mismo tiempo sigan su ritmo general.

La importancia de la organización crecerá con la magnitud de las empresas, entre más grande sea ésta, será mas necesario contar con un mayor número de especialistas en cada función, siendo necesaria la organización sistemática con la finalidad de incrementar la participación de ejecutivos de todos los niveles a través de la delegación de autoridad para la toma de decisiones. Requiere la organización en la empresa, porque es el medio de lograr una acción colectiva eficiente. Puesto que el trabajo que debe hacerse requiere los esfuerzos de más de una persona, el administrador trata con los esfuerzos de muchas personas que deben reunirse y coordinarse de manera que no solo las acciones colectivas, sean valiosas y satisfactorias, sino también la contribución de cada gente; y así esté de acuerdo con sus respectivos conocimientos y habilidades.

Una razón básica de la “organización”, es hacer que cada uno de los miembros del personal conozca que actividades son las que va a ejecutar.

Más aún, pueden reflejarse las relaciones de trabajo de una empresa. Cada uno de los miembros obtiene información respecto al lugar en donde encaja en la estructura organizacional, conoce sus relaciones orgánicas con sus superiores a quienes debe recurrir para su supervisión y también con sus subordinados, de quienes puede depender para la ejecución exitosa de actividades específicas.

### 2.1.1 FINES DE LA ORGANIZACIÓN



Cualquiera que sea el enfoque de la organización que se siga, que el hecho de que el objetivo es de importancia dominante. Se debe saber con que propósito se forma una organización, antes de poder organizar en forma inteligente. Este punto es tan básico que merece una reiteración. El o los objetivos de una organización ayuda a reiterar el tipo, el número de actividades que deberán llevarse a cabo, su importancia relativa, el tipo de personas que se incluirán, los grupos sociales que pueden formarse, el tipo permisible para establecimiento de una estructura organizacional.

Las organizaciones nos dice Larris Casillas es: un agrupamiento de actividades necesarias para lleva acabo los planes a través de unidades administrativas definiendo las relaciones jerárquicas entre los jefes y sus subordinados. Esta estructuración nos da una idea de orden, comunicación, jerarquía, sistemas y acciones coordinadas, pero con una característica: se desarrollan todas en forma dinámica, pues cubren trabajo humano, el cual produce nuevas situaciones, lo que da origen a la reorganización.

Podemos concluir diciendo que los fines que persigue la función de organización son:

- a) Lograr dar un orden a los esfuerzos, formulando la estructura adecuada y las actividades necesaria para alcanzar los objetivos para los cuales fue creada una empresa.
- b) El cumplimiento de la “planeación” que responde a los objetivos parciales trazados, así como al acondicionamiento de las operaciones, su optimización y consecución del ritmo adecuado.
- c) La creación de operaciones nuevas, que sean útiles a la empresa y al mejoramiento de las estructuras, su adaptación a los cambios y a los proyectos, la modificación de los equipos y grupos humanos para apoyar la consecución de lo planeado.
- d) Proporciona la mayor satisfacción posible al personal, conciliando los propósitos de cada uno con los de la empresa hasta donde sea factible.

- e) Reducir los costos y optimizar la calidad para competir adecuadamente con las demás empresas y obtener un mercado firme y en constante ampliación.

### **2.1.2 PRINCIPIOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN**

Estos principios han de entenderse en términos de las afirmaciones siguientes:

1. La organización es un medio de alcanzar con mayor eficacia al objetivo deseado.
2. El propósito de la organización debe marcar la pauta a la suma convenida de los propósitos individuales.
3. La organización se refiere exclusivamente a la coordinación del elemento humano.
4. La organización se inicia antes de la selección de los miembros de la empresa y determina la necesidad de estos, mediante la creación de los puestos.
5. La organización debe fijar las bases para la selección del personal, en lugar de que el personal ya contratado determine la naturaleza y bienes de la empresa
6. La responsabilidad y la autoridad inherentes exclusivamente a los puestos.
7. La responsabilidad y la autoridad no se comparten, ni delegan con personas, sino con puestos.
8. La naturaleza de una responsabilidad no se altera por el cambio de la persona que ha de cumplirla.
9. Cada responsabilidad se crea en determinado puesto por la compartición de otro puesto que tiene tal responsabilidad originalmente.
10. Cada responsabilidad se crea por la compartición parcial de algún puesto que tiene responsabilidad mayor.
11. Un jefe no deja de tener la responsabilidad original ante sus superiores, ya que está, exclusivamente se comparte más no se delega.

12. Las relaciones inherentes de obligación y autoridad, surgen automáticamente de la compartición de responsabilidad.

## **2.2 CATÁLOGO DE CUENTAS Y MANUALES DE INSTRUCCIÓN**

---

Una vez que la organización ha determinado los objetivos, ha proporcionado un determinado plan de organización y delegado la responsabilidad para el logro de objetivos, debe tener los medios para establecer, primero los registros de control de las operaciones y transacciones consecuentes, y segundo la clasificación de datos dentro de una estructura formal de cuentas. Al segundo elemento se le conoce comúnmente como el “CATÁLOGO DE CUENTAS”

Un catálogo de cuentas preparado cuidadosamente tiene propósitos más útiles que el proporcionar únicamente casilleros en los que se coloquen las transacciones. Las cuentas seleccionadas y su secuencia deben por lo menos reunir las siguientes condiciones:

1. - Facilitar la preparación económica de los estados financieros e informes.
2. - Incluir aquellas cuentas que se necesiten para reflejar adecuada y exactamente las partidas de activo, pasivo, ingresos, costos y gastos suficientemente analizadas, a fin de ser útiles a la administración en el control de las operaciones.
3. - Describir exacta y concisamente lo que debe contener Cada cuenta.
- 4.- Definir tan claro como sea posible, las fronteras ante el activo fijo los inventarios y las partidas de gastos.
- 5.- Proporcionar cuando sea necesarios, cuentas controladoras

\*Con respecto al inciso 3, por lo general es pertinente que se tenga un manual de contabilidad bastante generalizado que explique lo que debería ser, o no ser, incluido en las cuentas en particular. Los títulos claros de las cuentas y un

sistema adecuado de numeración servirán para evitar errores de clasificación y distribución.

Los medios para los primeros registros de control de las operaciones y transacciones son creados a través de la preparación de registros apropiados y formas, y con la planeación del flujo lógico de la anotación contable, así como con los procedimientos de aprobación vigentes entre los departamentos y entre las secciones de éstos. Dichas formas y las instrucciones relativas al flujo de los procedimientos de registro y aprobación, a menudo están incorporados en “los manuales de procedimientos”. Se ha tenido un gran progreso en años recientes al mejorarse los diseños y planteamientos de los procedimientos de registros, particularmente desde el punto de vista del uso de aparatos mecánicos modernos. Muchas de las más grandes empresas han reconocido la importancia de dar atención continua a estos asuntos y, en consecuencia dentro de sus departamentos de contabilidad, han organizado dependencias y métodos y procedimientos.

## 2.3 SISTEMAS DE CONTABILIDAD

---

La gran mayoría de las empresas surgen para obtener beneficios, es decir para lograr un lucro del capital invertido. Es lógico que se cuente con las anotaciones adecuadas que permitan conocer la suma que ha ganado, o si la empresa ha ido teniendo pérdidas.

La contabilidad no es un fin en sí misma, sino un útil instrumento, .ES EL MEDIO PARA COMUNICAR LOS FENOMENOS EMPRESARIALES QUE TIENEN MANIFESTACION FINANCIERA A TODOS LOS QUE TIENEN INTERES EN CONOCERLOS E INTERPRETARLOS.

Se entiende por “sistemas contables” la clasificación de cuentas, registros, formas, procedimientos y controles, por las cuáles los activos, pasivos, ingresos y resultados de las transacciones son registrados y controlados.

Todo sistema contable debe cubrir ciertos requisitos sin los cuáles no podría cumplir con sus objetivos, la información y el control y estos requisitos son:

- Que proporcione toda la información necesaria.
- Que controle las operaciones que realice la empresa.
- Que ejerza un control sobre los bienes de la empresa.
- Que su costo sea proporcional a las condiciones económicas de la empresa.
- Que los informes sean oportunos.

En muchas de las empresas pequeñas y medianas, se subestiman las ventajas de tener un sistema contable adecuado, puesto que no se obtiene la información y el control requeridos para concluirlos como debiera ser.

Para la implantación de un sistema contable se hace necesario tomar en consideración ciertos criterios básicos.

- Análisis de las operaciones de la empresa.
- Registrar las operaciones en forma.
- Establecer una adecuada comprobación interna, que abarque las operaciones.
- Registrar en los libros las operaciones anotadas en formas impresas.
- Diseñar los estados contables y reportes estadísticos que deben prepararse de las operaciones registradas.
- Facilitar las auditorías internas continuas y externas periódicas.
- Proveer los reportes a las oficinas de gobierno y otros organismos

Por tanto, los sistemas contables, son básicos para el buen funcionamiento de las empresas, ya que de ellos dependerá la toma de decisiones financieras que encaminen a la empresa.

### 2.3.1 CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS CONTABLES

Debido a que los informes de carácter financiero provienen invariablemente de la contabilidad, es esencial que el registro de las operaciones sea correcto, fundamentalmente, en que las transacciones consumadas se asienten en forma íntegra y verdadera

#### CONCEPTO DE CONTABILIDAD

Conjunto de principios y mecanismos técnicos que tiene por objeto registrar, clasificar, resumir y presentar las operaciones estáticas y dinámicas, pasadas o futuras que afectan el patrimonio de una persona física, moral o entidad económica.

1. Conjunto de principios.- Efectivamente la contabilidad se rige por una serie de principios tales como el principio de dualidad, entidad, principio del negocio en marcha.

2. Conjunto de mecanismos técnicos.- Es decir, conjunto de procedimientos, métodos y reglas utilizados como medios para empresa comercial, industrial, financiera o entidad económica y que en una u otra forma están relacionadas con la contabilidad, tales como las reglas particulares, etc.

3. Registra operaciones.- La contabilidad registra las operaciones. Libros de primera anotación “Diario”.

4. Clasifica operaciones.- Todas las operaciones después de registradas son clasificadas. Libros de segunda anotación “Mayores”, “Mayor General” o “Mayores Auxiliares”.

5. Resumen de operaciones.- Todas las operaciones después de registradas y clasificadas se resumen en documentos llamados “Estados Financieros”. Tales como: Estados de Posición financiera, Estados de Resultados, Estados del Costo de Ventas, Estados de Flujo de Fondos, Estado de origen y aplicación de Recursos

6. Operaciones estáticas.- Tales como aportaciones de capital, préstamos recibidos u otorgados, adquisiciones de maquinaria, equipo de oficina, etc., es decir, operaciones a fecha fija

7. Operaciones dinámicas.- Tales como compra de mercancías, pago de sueldos y salarios, venta de mercancías, etc., es decir, operaciones correspondientes a un periodo o ejercicio determinado.

8. Operaciones pasadas.- La contabilidad también registra, clasifica, resume y presenta operaciones reales, pasadas o históricas.

9. Operaciones futuras.-La contabilidad también registra, clasifica, resume y presenta operaciones que no han sucedido pero que en igual, mayor o menor cuantía habrán de suceder en el futuro.

10. Operaciones que afectan el patrimonio o capital contable de una persona moral, persona física o entidad económica.

La esencia del control interno suministra entre otras cosas las garantías para que la contabilidad represente de manera fiel la situación económica y los resultados de operaciones, logrando con esto que los dirigentes puedan depender de sus informaciones para la administración eficaz del negocio.

Cualquier sistema de contabilidad, bien sea sencillo o complicado, debe comprender los siguientes puntos principales:

- Catálogo de cuentas: Con la explicación del funcionamiento de cada una de las cuentas y del sistema en general; los comprobantes, formas y registros junto con los procedimientos establecidos para su uso y, por último, los informes y estados financieros.

## 2.4 ESTADOS FINANCIEROS

---

### CONCEPTO:

Por estados financieros puede entenderse aquellos documentos que muestran la situación económica de la empresa, la capacidad de pago de la misma a una fecha determinada, pasada o futura; o bien el resultado de operaciones obtenidas en un ejercicio pasado o futuro, en situaciones normales o especiales.

Antiguamente se consideraba que los estados financieros eran una formalidad para poder cerrar las cuentas del libro mayor y, en consecuencia, era costumbre presentarlos en forma muy técnica, sin ninguna utilidad para los administradores, sin tomar en cuenta la preparación contable de las personas que van a interpretarlos.

La terminología que se usa en dichos estados debe ser lo más si posible, con el fin de que resulte comprensible aún para aquellas personas que no estén lo suficientemente familiarizadas con la técnica contable.

En la actualidad se está extendiendo mucho el empleo de estados comparativos que cubren dos o más ejercicios y que arrojan datos suficientes para forjarse un concepto más claro de las condiciones presentes.

No hay que perder de vista que la contabilidad no es una ciencia exacta.

Un requisito primordial en la presentación de estados financieros, es la concisión con que estén formulados.

Por lo regular, es conveniente confeccionar el estado de posición financiera y el estado de resultados en forma condensada, adjuntando al expediente relativo las cédulas en las cuales se detalla la composición de cada uno de los renglones que componen los estados financieros.

De esta manera resultan más sencillos estos documentos y por ende, más fácil su lectura. Las personas que desean una formación más amplia pueden acudir a los anexos correspondientes.



Aparte de los estados aludidos arriba, que generalmente se elaboran para los directores, o gerentes o fines de control, para información de los propietarios del negocio, o bien, para los proveedores o banqueros, con el objeto de conseguir crédito, existen diversas modalidades de informes interiores, que además de ser utilizados por los dirigentes principales, son formulados también para uso de los jefes de las diversas divisiones o departamentos de una empresa como medio de comprobar y ponderar los resultados parciales obtenidos, y para ejercer cierto control sobre el trabajo de los subordinados en quienes se hayan delegado determinadas responsabilidades y atribuciones.

Los requisitos esenciales que deben tener los informes destinados para los ejecutivos se reducen a los tres siguientes:

- ⇒ SEGURIDAD,
- ⇒ CONCISIÓN Y
- ⇒ REALISMO

El hombre de negocios por la clase de actividades que necesita realizar, requiere informes concretos para comprender al primer golpe de vista el asunto esencial, los datos que se le muestren, además de ser los indispensables, tendrán que estar interpretados y exhibir las conclusiones correspondientes.

Las cifras son secundarias, el punto principal es saber lo que estas significan.

El realismo en los informes quiere decir que los datos presentados deben ser recientes y de importancia vital para los ejecutivos a quienes van dirigidos. Los estados comparativos y las variaciones que se observan de uno a otro período deben destacarse, a fin de que los interesados puedan formarse una idea pronta de la situación que prevalece.

CLASIFICACION:

Los estados financieros pueden clasificarse como sigue:

- ✘ Atendiendo a la importancia de los mismos: básicos y secundarios
- ✘ Atendiendo a la información que presentan: normales y especiales
- ✘ Atendiendo a la fecha o periodo a que se refieren: estadísticos, dinámicos, estadístico-dinámico, dinámico-estadístico.
- ✘ Atendiendo al grado de información que proporcionan: sintéticos, detallados
- ✘ Atendiendo a la forma de presentación: simples y corporativos
- ✘ Atendiendo al aspecto formal de los mismos: elementos numéricos y elementos descriptivos.
- ✘ Atendiendo al aspecto material: Encabezado, cuerpo y pie
- ✘ Atendiendo a la naturaleza de las cifras: históricos y presupuestales, pro forma o proyectados
- ✘ Atendiendo a la gerencia o departamento a que se dirigen: De compras, de producción, de ventas, de finanzas.

## 2.5 LA COMPUTACIÓN EN LOS SISTEMAS DE CONTABILIDAD

---

El procesamiento electrónico de datos, que se desarrolla mediante la operación de un equipo de computación, representa un avance de incalculable trascendencia en las tareas de oficina y en la instalación de sistemas de información. En esencia, la computadora permite manejar los datos que la alimentan en forma extraordinariamente rápida y en grandes volúmenes, lo que la faculta para generar, localizar, analizar, duplicar y distribuir información para la planeación y control administrativo. Por otra parte, la información electrónica posee la ventaja de ser fácilmente adaptable a las características y necesidades de cualquier tipo de empresa.

Uno de los aspectos básicos para el éxito de la operación de un sistema es la capacitación, tanto de los directivos como del personal que tendrá contacto con el sistema.

Es requisito indispensable realizar un estudio integral de los sistemas de información que se necesitan en la empresa. Si bien la implantación de las aplicaciones conviene hacerlas en forma escalonada, debe partirse siempre de un plan completo que cumpla todos los requerimientos.

La instalación de un sistema requiere de una serie de pasos bien definidos y con una secuencia lógica, de tal manera que la dirección de una empresa se encuentre en condiciones de obtener todos los beneficios de su utilización.

La primera razón para que una empresa considere la instalación de un procesamiento electrónico de datos es la propia expansión de sus actividades, lo que ocasiona problemas en la operación manual y carencia de información confiable y oportuna en los niveles gerenciales.

Aunque el diseño y operación de un sistema computarizado es una labor que exige técnica y conocimientos especializados, la investigación preliminar debe hacerse, en primer término, por Personas que se encuentren familiarizadas con las operaciones y necesidades de la compañía. Por supuesto, esto no excluye, sino todo lo contrario, es indispensable el asesoramiento de consultores externos especialistas en computación.

Debe tomarse en cuenta que la operación de una computadora exige un grado elevado de concentración del procesamiento de operaciones y de información; por lo tanto, es necesario establecer los procedimientos administrativos necesarios para ejercer un control efectivo de las actividades. A continuación señalamos las más importantes:

1. El departamento de informática debe reportar a algún ejecutivo de alto nivel en la empresa, quien a su vez brindará un apoyo efectivo al departamento.

2. Deberá existir una participación y colaboración entre la gerencia, departamentos usuarios y auditores internos en el diseño, desarrollo y mantenimiento.

3. Es necesario que exista una segregación de actividades con otros departamentos. Por lo tanto, la iniciación y autorización de transacciones debe encontrarse separada del registro de las mismas, así como de la custodia de activos.

4. Dentro del mismo departamento deberá existir también una separación de labores entre los analistas y programadores, y los encargados de la operación y archivos del computador.

5. Por último, hay que tener presente que, las maquinas no funcionan solas; requieren del elemento humano y, con mayor razón, tratándose de aparatos complicados como son las computadoras, es esencial que los individuos que las manejen posean los conocimientos y habilidades necesarios, así como sentido de responsabilidad.

## **ORGANIZACIÓN INTERNA**

El procesamiento electrónico de datos, como toda actividad administrativa, precisa de una buena organización interna, de tal manera que sea posible controlar su operación.

El primer requisito es que exista una segregación de funciones, de modo que la operación del equipo se encuentre separada de la preparación de los datos que van a ser procesados, así como de los archivos maestros.

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA DE CRITERIOS GENERALES PARA EL DISEÑO Y OPERACIÓN DE UN CATÁLOGO DE CUENTAS**

Como primer paso, en el estudio de un sistema de contabilidad, conviene establecer de una manera precisa cuáles son las cuentas que deberán abrirse en los libros.

Dicha lista o codificación de cuentas recibe el nombre técnico de catálogo y tiene por objeto, fundamentalmente, evitar errores de aplicación, en aquellas cuentas que tienen o pueden tener un movimiento semejante.

El catálogo permite también que distintos empleados, posiblemente en oficinas distintas como en el caso de empresas que tengan agencias o sucursales designen las cuentas de manera uniforme, lo cuál a su vez, facilitará el trabajo de contabilidad sobre todo si se trata de reunir o consolidar cifras homogéneas relativas a distintas dependencias.

Convendrá que en cualquier empresa, por escaso que sea el movimiento de su contabilidad, se establezca de antemano un catálogo que satisfaga tanto las necesidades del registro diario de sus operaciones como las de presentación adecuada de sus estados financieros; fundamentalmente, su balance y su estado de pérdidas y ganancias.

### 3.1 CONCEPTO DE CATÁLOGO DE CUENTAS

---

---

Relación del rubro de las cuentas de activo, pasivo, capital, costos, resultados y de orden, agrupadas de conformidad con un esquema de clasificación estructuralmente adaptado a las necesidades de una empresa determinada, para el registro de sus operaciones.

## 3.2 FINES DEL CATÁLOGO

---

---

Evitar que existan errores de aplicación en aquellas cuentas que tienen o pueden tener un movimiento semejante.

El catálogo de cuentas permite que los empleados de oficinas diferentes (sucursales, agencias, etc.), utilicen cuentas uniformes facilitando así el trabajo de contabilidad, ayudando a la confrontación de información financiera y con ello, facilitar el “control interno” y la elaboración de informes.

El catálogo de cuentas es necesario a todo tipo de empresas, no importando su magnitud (pequeña, mediana y grande); por escaso que sea su movimiento de contabilidad, habrá que establecer un catálogo que satisfaga tanto las necesidades de registro diario de sus operaciones, como la de una presentación adecuada de información financiera.

La elaboración de un catálogo de cuentas persigue los siguientes fines:

1. Establecer una norma de carácter constante que evita errores.
2. Facilitar la elaboración de los estados financieros.
3. Fijar una guía, ya que su manejo no requiere personal especializado.
4. Estructurar el sistema contable implantado.
5. Agrupar operaciones homogéneas y facilitar su contabilización.
6. Apoyar al auditor en su labor, en caso de auditoría.
7. Producir economía de tiempo y de gasto.

En las grandes empresas y aún en las de mediana categoría desde el punto de vista del control interno, cabe indicar que el solo hecho de establecer cuentas de control dejando el detalle de las mismas en los registros auxiliares constituye un excelente medio para incrementar la eficiencia de un departamento de contabilidad.

Por otra parte, las cuentas principales de un sistema contable referentes a la negociación, sirven para definir las responsabilidades de los empleados encargados de su custodia.

### 3.3 PRINCIPIOS

---

1. La clasificación debe estar bien fundada.
2. En la clasificación se procederá de lo general a lo particular.
3. El orden del rubro de las cuentas deben ser el mismo que tienen los estados financieros.
4. Los rubros o títulos de las cuentas deben sugerir la clasificación.
5. Debe proveerse una futura expansión.

Al proyectarse un catálogo de cuentas, deben tomarse en consideración todos los aspectos posibles de información que llegaran a necesitarse y planear el rubro de las cuentas de modo que todos esos aspectos se obtengan sin dificultad, directamente de los mismos títulos o cuando menos, con un mínimo de análisis.

El esquema de clasificación debe ser proyectado de tal manera que cualquier nueva cuenta que no se haya incluido en el plan original puede ser incorporada al mismo y, en cambio, puede ser retirada cualquier cuenta obsoleta que ya no se necesite, todo ello sin alterar el orden general. Ahora bien, haciendo lo anterior, el catálogo de cuentas nunca se convierte en anticuado y obsoleto, pues tan pronto como ocurre algo se demanda un cambio en el mismo, este puede hacerse sin dificultad.

### 3.4 OBJETIVOS DEL CATÁLOGO DE CUENTAS

---

Las cuentas principales de un sistema contable referentes a la negociación, sirven para definir las responsabilidades de los empleados encargados de su custodia, cumpliendo con los siguientes objetivos:



- a) Registro y clasificación de operaciones similares y las específicas.
- b) Facilitar la preparación de estados financieros.
- c) Facilitar la actividad del contador general, de costos, auditor o asesor.
- d) Servir de instrumento en la salvaguarda de los bienes de la empresa.
- e) Promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa.

En las grandes empresas y aún en las de mediana categoría, la numeración de las cuentas del catálogo no sólo es indispensable para clasificarlas de una manera ordenada agrupándolas según sus analogías y separándolas con arreglo a sus diferencias, sino que así mismo proporciona una notable facilidad para su localización, y economiza tiempo y trabajo al contabilizar las operaciones.

Permite también la comprobación en forma rápida por cualquier funcionario o auditor, de los asientos efectuados ya que fácilmente mediante los números, es posible percatarse de la corrección de los cargos o abonos efectuados.

La estructura de la clasificación deberá prepararse en tal forma que permita intercalar cuentas adicionales sin que se perturbe el orden. De este modo, nunca resultará anticuado el catálogo, puesto que podrán introducirse las modificaciones necesarias en sus lugares adecuados.

Existen varios sistemas para el ordenamiento y clasificación de los catálogos de cuentas; entre los principales pueden citarse: nemotécnicos y el sistema decimal de DEWEY.

### 3 .5 ELEMENTOS

---

---

Dos son los elementos que integran el contenido de un catálogo de cuentas:

- El Numérico y
- El Descriptivo.

El primero empleado como símbolo, clave, etc. Mismo que puede estar formado por números, letras, etc.

El segundo está formado por el rubro, título, membrete o denominación de las diferentes cuentas de la empresa.

### 3.6 PRINCIPALES MÉTODOS DE CODIFICACIÓN

---

---

Numerosos son los métodos de codificación que se aplican en la práctica, la mayoría de las veces son mixtos, es decir, es resultado de la combinación de los principios de un método con los de otro. Nos limitaremos por lo tanto, a describir los más típicos.

Los métodos más generalizados para agrupar las cuentas en 5 son

- a) Numérico
- b) Decimal.
- c) Alfabético.
- d) Neumónico.
- e) Combinado.

Antes de hablar de cada método hay que hacer notar que la clasificación y la codificación están estrechamente relacionadas entre sí, y que en la práctica es difícil distinguir donde termina una y donde empieza la otra.

Aquí no obstante, la distinción se mantiene por dos razones:

- Conceptualmente las dos operaciones son netamente distintas: Primero se clasifica y después se codifica.
- En la práctica se puede realizar la clasificación sin codificación.

En algunas empresas, de hecho las cuentas se clasifican según un cierto criterio, pero no se identifican con ningún número o letra.

a) Método Numérico. Consiste en la asignación de un número progresivo a cada cuenta, debiéndose formar grupos de cuentas de acuerdo con la estructura de los estados financieros; por ejemplo del grupo del activo circulante:

1. Caja
2. Bancos
3. Clientes etc.

b) Método Decimal. Es aquel en que se agrupan las cuentas de una empresa utilizando los números dígitos para cada grupo, debiendo crear antes grupos de cuentas de acuerdo con la estructura de los estados financieros, y a su vez cada grupo, subdividido en diez conceptos como máximo y así sucesivamente.

c) Método Alfabético. Consiste en crear grupos de cuentas de acuerdo con la estructura de los estados financieros y posteriormente se hace un agrupamiento utilizando las letras del alfabeto, asignándole una a cada cuenta.

d) Método Nemónico. Se utilizan las letras iniciales de los grupos y subgrupos, pero en el caso de que existieran dos grupos o conceptos con la misma letra inicial, se empleará además de la primera letra, otra que sirva de distinción y que forme parte del nombre de la cuenta para facilitar su identificación, por ejemplo:

- A. Activo
- AC. Activo Circulante.
- ACA. Caja
- ACB. Bancos

e) Método Combinado. Se utilizan en él dos o más sistemas de los ya citados, por ejemplo: Decimal y alfabético (el decimal para las cuentas de balance y el alfabético para las cuentas de resultados).

### 3.7 FORMACIÓN DEL CATÁLOGO DE CUENTAS

Una vez que se han establecido las cuentas que deberán instalarse en la contabilidad, conviene enumerarlas, con la finalidad de poder designarlas ya sea por su nombre, o por su número lo cuál resulta más práctico sobre todo cuando hay nombres largos.

La numeración que en la práctica resulta más sencilla y que se presenta mejor para intercalar cuentas no previstas desde el principio, es la que se basa en el sistema decimal. No basta que el catálogo de cuentas tenga una clasificación sistemática, sino que se requiere un símbolo de identificación para cada una de ellas. Para ello se comenzará por dar un número índice a cada grupo general, tanto del Balance como del Estado de Resultados:

#### BALANCE

01. ACTIVO

02. PASIVO

03. CAPITAL

#### ESTADO DE RESULTADOS

04. PRODUCTOS

05. COSTOS

06. GASTOS DE OPERACION

07. OTROS GASTOS Y PRODUCTOS

08. CUENTAS DE ORDEN

Estas cifras indican, cada una de ellas, un grupo general distinto y permanecerán invariables, de manera que todas las cuentas de activo comenzarán con el número 01, las de pasivo 02 y así sucesivamente.

Después siguen las subclasificaciones, que pueden extenderse prácticamente en forma indefinida, por ejemplo:

Y a su vez, el grupo del circulante podría subdividirse así:

01. ACTIVO

10. CIRCULANTE

- 100 Disponible
- 101 Caja y Bancos
- 102 Valores Realizables
- 103 Cuentas por Cobrar
- 104 Inventarios

Si fuera necesario abrir más de 10 cuentas en un grupo, deberá ampliarse la clasificación, haciendo que el número estimado a una cuenta se refiera a un nuevo grupo el cual, a su vez tendría 10 clasificaciones más, por ejemplo:

01. ACTIVO

10. CIRCULANTE

- 101 Caja y Bancos
- 1000 Caja General
- 1001 Caja Chica
- 1002 Banco ABC
- 1003 Banco XYZ

### 3.8 FUNCIONES DEL CATÁLOGO DE CUENTAS

---

Ya que los hechos administrativos iguales deben ser registrados de manera uniforme, es necesario contar con una estructura que evite inútiles duplicaciones de las cuentas (contenido análogo, pero con diversa denominación) o

agrupamiento de valores heterogéneos (en una sola cuenta se incluyan valores de naturaleza y significados diversos) y que en cambio, constituyan un medio válido para registrar correcta y significativamente las operaciones.

Esta necesidad de carácter general establece dos funciones el catálogo de cuentas:

- Contemplar la organización y la comunicación de la anotaciones contables a todos los interesados
- Aplicar disposiciones legales (fiscales) que en esta materia han impuesto obligaciones precisas

### **3.9 CUENTAS DE ORDEN**

---

Para que el catálogo de cuentas llene su función de la mejor manera posible, es indispensable formular por escrito un manual que contenga las instrucciones necesarias para el manejo de cada una de las cuentas, así como para el funcionamiento en conjunto del sistema contable. La imposibilidad de estar consultando continuamente a la persona que lo proyectó y por otra parte la ayuda que se presta a los empleados para la comprensión de los métodos utilizados, hacen que dicho manual proporcione servicios inestables. Generalmente, el manual del departamento de contabilidad incluye los siguientes puntos:

1. El catálogo de cuentas que comprende todas las cuentas y subcuentas del sistema con los símbolos correspondientes y la explicación del movimiento de cada una de ellas, así como la significación de su saldo.
2. Una lista de los libros, registros y formas en uso, con muestras de cada uno e instrucciones referentes a su empleo.
3. Procedimiento y normas adoptadas para el manejo de las distintas transacciones: compras, ventas, entradas y salidas de caja, listas de raya, especificando los deberes y responsabilidades de cada empleado, así como los lugares y momentos en que deben cumplirse.

4. Gráfica del sistema de contabilidad.
5. Cuando el caso lo requiera, bases para el prorrateo de gastos, cuotas de depreciación y otros casos semejantes.

## **CAPÍTULO IV**

# **EVALUACIÓN Y DISEÑO DEL CONTROL INTERNO**



#### 4.1 OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.

- “Establecer la base para confiar en el sistema de control interno con el fin de determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de las pruebas de auditoría que se deben aplicar en el examen.
- Obtener una base para formular sugerencias constructivas a las empresas con respecto al mejoramiento de su sistema de control interno”

#### 4.2 DIAGNOSTICO DEL CONTROL INTERNO.

“El diagnostico del control interno sirve para resolver preguntas, tales como: ¿qué problemas tenemos?, ¿cómo van las cosas?, ¿qué decisiones se van a tomar?, ¿qué está pasando? El diagnostico precisa cómo está el control en un momento determinado en un área, un proceso o una operación.

Hay seis elementos básicos que deben estar presentes en todas las áreas, procesos y operaciones para que exista un buen control. Éstos son: la misión, los sistemas de planeación, la organización, los recursos, la información y los sistemas de verificación.

La misión de la organización debe estar definida, comprendida y aceptada por todas y cada una de las personas que la conforman. La organización tiene una misión y cada área tiene una específica: ambas deben guiar la acción de todos los procesos que se establezcan en la organización.

Los sistemas de planeación incluyen la formulación y el desarrollo de planes y programas y el establecimiento de mecanismos de seguimiento y su evaluación

La organización comprende la existencia de una estructura con funciones, responsabilidades y autoridades definidas y delimitadas, la aplicación de normas y procedimientos y la utilización de sistemas de coordinación en los diferentes niveles y áreas.

Entre los recursos se cuentan los recursos físicos, financieros y humanos ubicados de manera adecuada, suficiente y oportuna, en cada área y en cada proceso.

La información comprende los mecanismos y formatos para el registro de información y rendición de informes, los sistemas de correspondencia, y los sistemas integrados de información.

Los sistemas de verificación comprenden técnicas y mecanismos de inspección, revisión, seguimiento, auditoría, supervisión y comprobación.

Los pasos generales para realizar un diagnóstico de control interno son:

- Definir el alcance
- Preparar papeles de trabajo
- Realizar los flujos gramas de la información comparándolos con los principios y normas establecidos.
- Sintetizar las fortalezas y debilidades.
- Recomendar mejoras del sistema de control.

### **4.3 FUENTES DE INFORMACIÓN ADECUADAS PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

---

---

- “Organigramas que muestren líneas de autoridad y separación de responsabilidades.
- Plan de cuentas que indique la finalidad y el uso de cada cuenta.

- Manuales de procedimientos que describan el flujo de operaciones
- Manual de funciones que detalle las diferentes responsabilidades y actividades de los empleados.
- Entrevistas con personal directivo y empleados clave.
- Informes de auditoria externa, interna o revisoría fiscal.
- Registros contables, documentos, balances, informes estadísticos, conciliaciones, etc.
- Observación personal.
- Actas de asamblea, junta directiva, comités, etc.
- Estatutos”.

#### 4.4 MÉTODOS DE DOCUMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

---

“Cuando se evalúan los controles internos, la documentación de esta evaluación se realiza en los papeles de trabajo, los cuales deben estar elaborados de tal forma que soporten apropiadamente la evidencia de la evaluación de los sistemas, métodos y procedimientos del control interno general. Existen diferentes técnicas las cuales son:

- ✘ Cuestionarios
- ✘ Narrativos
- ✘ Flujo gramas

Cuestionarios.- Son la técnica más antigua para documentar y evaluar el control interno y consiste en la formulación de preguntas agrupadas en una de las siguientes formas:

- ✘ Por cuentas principales de los estados financieros

- ✘ Par departamentos de la empresa.
- ✘ Por ciclos del negocio.
- ✘ Generales.

Por cuentas principales de los estados financieros, se estructura por cada rubro de los estados financieros, que se considere importante evaluar.

Por departamentos de la empresa, aquí las preguntas son agrupadas con base en departamentos definidos según el organigrama de la empresa. Por ejemplo:

- Producción
- Compras
- Cuentas por pagar
- Crédito y cobranza
- Mercadeo

Por ciclos de negocios, ésta se utiliza para la revisión de estados financieros, un cuestionario de control interno elaborado bajo esta clasificación reduce la actividad del negocio a unos pocos ciclos. Algunos ejemplos de ciclos son:

- Ingresos
- Compras y cuentas por pagar
- Producción
- Nómina y otros costos relacionados

Generales, un cuestionario bajo un esquema general establece preguntas que son generales para:

- Todo el negocio
- Varias áreas del negocio

Narrativos.- Son técnicas que tienen el objetivo de documentar los controles internos, pero con la peculiaridad que se tiene un mayor nivel de detalle, en contraposición a los cuestionarios, que por lo general, son más puntuales. Con un narrativo, la evaluación y documentación de los controles internos es más detallado, de tal forma que se permite realizar comentarios a los aspectos en él reflejados.

Flujo gramas.- Son técnicas de documentación, más gráficas que narrativas. Se utilizan cuando se desea tener una primera apreciación acerca del funcionamiento de un procedimiento a nivel general.

Los flujo gramas aplicados al proceso de documentación de los controles internos tienen una función más de ayuda gráfica para el entendimiento de un sistema, que el de documentación propiamente dicho, es decir, son complementarios”

#### **4.5 SITUACIÓN ACTUAL DEL CONTROL INTERNO**

---

En fondos fijos: Se cuenta con un fondo para gastos menores, en el que se estableció el importe en base a las necesidades de la empresa a la hora de hacer erogaciones menores el cual está bajo resguardo de la cajera de la empresa y tiene un importe asignado de \$5.000 mismo que fue establecido hace dos años. La empresa cuenta actualmente con diecisiete vendedores y un supervisor de ventas a los cuales diariamente se les autorizan gastos para realizar su labor de ventas, los principales gastos en que incurren diariamente son gastos de alimentación, casetas, y en algunas ocasiones combustible para sus vehículos los vendedores diariamente tienen derecho a que les sean reembolsados sus gastos mediante el fondo fijo que existe, pero estos deben presentar sus comprobantes (factura, remisión o vale de caja) con la firma del gerente general y de esta forma la cajera podrá realizar el reembolso de los gastos.

En cuentas por cobrar.-Existen políticas para el otorgamiento de créditos, el aspirante a crédito debe reunir la documentación solicitada como es inscripción en

el RFC ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, escritura constitutiva en caso de ser persona moral, comprobar que se cuenta con la propiedad de un bien inmueble, entre otras, una vez analizada la documentación y haber comprobado que el riesgo es menor se otorga la autorización del crédito al solicitante dicha autorización la realiza el gerente de crédito y cobranza.

Se envían constantemente estados de cuenta a los clientes con la finalidad de verificar que todos los pagos realizados por estos han sido efectivamente recibidos y registrados en contabilidad, así como de que los clientes reconozcan los saldos que tienen pendientes de pago.

Cuando se realizan notas de crédito estas siempre están respaldadas por la documentación correspondiente, además de que siempre deben estar autorizadas por el gerente de la empresa.

Para efectuar la cobranza existe una persona que realiza esta actividad, de igual manera los vendedores realizan labores de cobranza con sus clientes que se encuentran a una distancia en la cual la persona encargada de dicha función no alcanza a cubrir.

En almacenes: Se cuenta con un almacén, el cual está a cargo de dos personas las cuales son responsables sobre el resguardo de la mercancía que se encuentra en esta área, los encargados deberán de cuidar que las mercancías que se encuentran en el almacén estén protegidas contra las inclemencias del tiempo que pudieran afectar o deteriorar las características físicas de las mismas.

Tratándose de artículos o mercancías que se consideren obsoletos los encargados deberán de llevar un control para estos y solo podrán salir del almacén mediante autorización del gerente de la empresa.

En la recepción de mercancías los encargados deben de asegurarse de que el producto que reciben se encuentre en buenas condiciones libre de defectos, así como asegurarse de que la mercancía llegue en la cantidad y en los costos solicitados por el departamento de compras, en dado caso que no se cumplan con

estos requerimientos de inmediato hacer el comunicado al departamento de compras y contabilidad respectivamente.

En las salidas de producto los encargados solo podrán entregar mercancía a clientes cuando estos les entreguen copia de la factura sellada por el departamento de ventas la cual deberá archivar en el consecutivo.

En mantenimiento de equipo de transporte.- La empresa cuenta con veinte vehículos para distribución de las mercancías, cada uno de los vendedores cuentan con una unidad para realizar su labor de ventas y el almacén cuenta de igual forma con un vehículo para realizar labor de distribución de producto cuando hay pedidos especiales o cuando las unidades de los vendedores no sean suficientes para distribuir producto a los clientes, los vendedores al igual que el supervisor de ventas podrán disponer del vehículo únicamente en horas laborables en caso de que tengan que distribuir producto fuera de las horas de trabajo, tendrán que elaborar documento en el cual establezca la hora en que se desea utilizar el vehículo, justificar la utilización del mismo además que dicho documento vaya firmado y autorizado por la gerencia.

El mantenimiento de los vehículos se realizará conforme al manual de servicios del propio vehículo, realizando el servicio general que consiste en afinación, revisión de frenos y revisión de suspensión cada 10000 km, de igual forma se le realizará cambio de aceite cada 5000 km.

En combustibles y lubricantes.- Las unidades solo podrán cargar combustible en gasolinera o gasera autorizada en la cual mediante un vale se podrá llenar el tanque de combustible, en el vale de gas se deberá anotar el kilometraje del vehículo además deberá ir firmado por el vendedor o supervisor de ventas, esto se realizará antes de que los vendedores salgan a su ruta de venta y distribución.

## 4.6 DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

---

“El diseño de un adecuado sistema de control interno implica no sólo un dominio técnico sobre la materia, sino también un conocimiento del medio específico en el cual se va aplicar.

Tomando en cuenta que el sistema de control interno no es un objetivo en sí mismo, un criterio fundamental, al momento de crear e implantar tales sistemas, es considerar siempre en todo momento la relación costo-beneficio. En particular, el costo de cada componente del sistema de control interno se debe contrastar con el beneficio general, los riesgos que reduce al mínimo y el impacto que tiene en el cumplimiento de las metas de la empresa.

El reto es encontrar el justo equilibrio en el diseño del sistema de control interna, pues un excesivo control puede llegar a ser muy costoso y algunas veces hasta contraproducente. Además, las reglas innecesarias pueden llegar a limitar la iniciativa e innovación que pudieran tener los empleados. Es el gerente de la empresa, con ayuda de sus colaboradores, quien está llamado a definir y poner en marcha dentro de los parámetros de orden legal y apegado a los estatutos de la empresa, el sistema de control interno que mejor se ajuste a la misión, las necesidades y la naturaleza de la organización.

El diseño del sistema del control interno debe comprender los siguientes aspectos:

Organización de la función de control interno.- Aun cuando en teoría no es necesaria la existencia de una oficina especializada en el área de control interno, en la práctica resulta conveniente crearla con el fin de que lidere el proceso de diseño e implantación del sistema y, posteriormente, ayude a la administración de la organización a cumplir su obligación en este campo.

Plan de desarrollo de la función de control interno.- La institucionalización de la función de control interno es todo un proceso; no es una acción puntual. Por esta



razón es importante que su desarrollo obedezca a un plan, en el cual se tengan en cuenta las características propias de la organización y un grado de avance relativo.

El plan de desarrollo de la función de control interno debe ser un producto concertado entre la oficina de control interno y las directivas de la organización.

El plan debe considerar los siguientes elementos:

- Definición de la misión del sistema de control interno.
- Definición del alcance de las funciones de la oficina de control interno.
- División del trabajo entre la línea de la organización y la oficina de control interno en el desarrollo de las actividades de control.
- Definición y cronograma de desarrollo de las herramientas computacionales y de otra naturaleza que servirán de apoyo en el ejercicio del control interno.
- Cronograma de formalización, documentación e implantación de los procesos y procedimientos críticos.
- Cronograma para la elaboración y expedición de los manuales de control interno.
- Cronograma de formalización, documentación e implantación de los demás procesos y procedimientos de la organización.

#### 4.6.1 PLAN DE TRABAJO PARA LA DOCUMENTACIÓN Y FORMALIZACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Cualquiera que sea el diseño adoptado para el sistema de control interno, éste tiene como prerrequisito la existencia de procesos y procedimientos formalizados.

No todos los procesos y procedimientos deben estar formalizados y documentados antes de montar el sistema. Éste es un proceso que al principio puede resultar lento, pero que se irá agilizando a medida que las distintas áreas de la organización comprendan su importancia y comiencen a percibir los beneficios.

Por esta razón, lo prioritario es iniciar la actividad con los procesos y procedimientos que se consideren críticos para la entidad, es decir, aquellos que pueden afectar de manera significativa la marcha de la organización y sus resultados.

El levantamiento de información de estos procesos y procedimientos debe ser una responsabilidad de las áreas, bajo la premisa de que ellas son las que poseen la información y las que, una vez que esté operando el sistema, van a recibir los mayores beneficios.

La cabeza del área debe liderar el proceso, tomando el tiempo que sea necesario para analizar los resultados parciales de trabajo y prestando atención especial a la identificación de los puntos de control que deben quedar incluidos en el proceso o en el procedimiento.

Los puntos de control son de tres tipos principales:

- Los destinados a verificar la eficacia del proceso.
- Los dirigidos a asegurar el logro de los parámetros de eficiencia establecidos.
- Los relacionados con el cumplimiento del trámite legal.

Los tres tipos de control son importantes para el funcionario responsable. Los dos primeros ayudan a controlar el resultado de las operaciones a su cargo y el último porque le ayuda a cumplir correctamente su responsabilidad legal.

En el desarrollo del proceso de levantamiento de información sobre los procesos y procedimientos, las áreas deben contar con el apoyo de la oficina de organización o quien desempeñe esta función, no solo para agilizar las tareas, sino para asegurar la homogeneidad en la documentación respectiva.

#### **4.6.2 MECANISMOS E INSTRUMENTOS DE CONTROL INTERNO**

Los mecanismos e instrumentos de control interno son variables, dependiendo no solo de la naturaleza de la organización, si no de las características del área en la cual se estén aplicando. En algunos casos, éstos pueden tener un carácter automático como validación de información, verificación de consistencia y comparación de cifras totalizadoras, en otros, pueden tener un carácter puntual y específico como puede ser el proceso de contratación.

En todo caso se debe procurar que los mecanismos e instrumentos utilizados hagan parte, en cuanto sea posible, del proceso mismo y no sean elementos de aplicación posterior.

El diseño de los mecanismos e instrumentos debe ser una actividad compartida entre los empleados responsables y la oficina de control interno, con el fin de lograr un compromiso entre la seguridad y la eficiencia.

En este sentido, cualquier esfuerzo de sistematización que permita reducir la participación discrecional de las personas involucradas, mejorar la información agregada, la posibilidad de hacer cruces y la automatización de del control, debe recibir el apoyo de los directivos de la organización.

#### 4.6.3 MECANISMOS E INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y REPORTE

Los mecanismos e instrumentos de seguimiento y repode varían según la naturaleza de la organización y de las áreas.

Con respecto a este punto para que puedan ser útiles el seguimiento y el reporte deben tener un periodo inferior al que se ha definido para la obtención de resultados en el proceso objeto del control. El sistema debe producir información oportuna, una contabilidad atrasada, un concepto sobre una actuación administrativa emitido después de que ésta se haya formalizado, son elementos muy poco útiles.

En general, se debe de tener presente que el control interno es una herramienta cuyo propósito central es ayudar a la gerencia a cumplir mejor con sus obligaciones.

Manuales o guías de control interno.- Los manuales de control interno son piezas básicas dentro del sistema. Su elaboración debe ser una de las actividades centrales de la oficina de control interno y debe estar explícitamente contemplado dentro del plan de desarrollo de la función de control interno. Con el fin de facilitar el proceso de actualización de estos manuales es recomendable adoptar el sistema de hojas intercambiables.

Las actualizaciones se deben producir cada vez que la oficina de control interno, de común acuerdo con los empleados responsables, llegue a la conclusión de que el proceso o procedimiento, o que el mecanismo o instrumento de control utilizado se deben modificar. Una vez elaborados, los manuales de control interno constituyen el elemento primordial del proceso de capacitación de los empleados responsables

## 4.7 TIPOS DE CONTROL INTERNO

---

Control gerencial.- Está orientado a las personas con el objetivo de influir en los individuos para que sus acciones y comportamientos sean consistentes con los objetivos de la organización. Los elementos del control gerencial interno son;

- Definición clara y precisa de metas, objetivos y valores.
- Sistemas de administración participativa.
- Comunicaciones abiertas.
- Motivación.

Control contable.- Comprende tanto las normas y procedimientos contables establecidos, como todos los métodos y procedimientos que tienen que ver o están relacionados directamente con la protección de los bienes, fondos y la confiabilidad de los registros contables, presupuéstales y financieros de las organizaciones. Los objetivos del control interno contable son;

- La integridad de la información.- quiere decir que todas las operaciones efectuadas por la organización queden incluidas en los registros contables.
- Validez de la información.- que todas las operaciones registradas representen acontecimientos económicos que en verdad ocurrieron y que fueron debidamente autorizados.
- Exactitud de la información.- que las operaciones se registren por su importe correcto, en la cuenta correspondiente y oportuna.
- Mantenimiento de la información.- que los registros contables, una vez asentadas todas las operaciones, siguen reflejando los resultados y la situación financiera del negocio.
- Seguridad física.- que el acceso a los activos y a los documentos que controlan su movimiento esté restringido al personal no autorizado.

Los elementos del control interno son:

- Definición de autoridad y responsabilidad.- se debe contar con definiciones y descripciones de los deberes relacionados con las funciones, contables, contratación, pago, alta y baja de bienes y presupuesto, ajustadas a las normas que le sean aplicables.
- Segregación de deberes.- Las funciones de operación, registro y custodia deben estar separadas, de tal manera que ningún funcionario ejerza simultáneamente tanto el control físico como el control contable y presupuestal sobre cualquier activo, pasivo y patrimonio, se deben establecer unidades de operaciones o de servicios y de contabilidad, separadas y autónomas, de la misma forma en las organizaciones se debe procurar que los funcionarios tengan la completa autoridad sobre una parte importante de cualquier transacción para efectos contables y de operaciones.
- Establecimiento de comprobaciones internas y pruebas independientes.- consiste en la disposición de los controles de las transacciones para que aseguren una organización y un funcionamiento eficientes y para que ofrezcan protección contra fraudes , la comprobación debe basarse en la revisión o el control cruzado de las transacciones a través del trabajo normal de otro funcionario o grupo, los métodos y procedimientos deben incluir los procesos de comprobaciones rutinarias, manuales o sistematizadas y la obtención independiente de informaciones de control, contra la cual pueden comprobarse las transacciones y finalmente los mecanismos de la comprobación deben ser independientes de la función de asistencia y asesoramiento a través de la evaluación permanente del control interno por parte de la auditoría interna.
- Uso de procedimientos de auditoría interna.- Representan una verificación posterior y selectiva de la razonabilidad y lo apropiado de las transacciones registradas o de los datos contables o de operación.

Control administrativo u operativo.- Está orientado a las políticas administrativas de las organizaciones y a todos los métodos y procedimientos que están relacionados, en primer lugar, con el debido acatamiento de las disposiciones

legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de dirección y administración y en segundo lugar con la eficiencia de las operaciones.

El control interno administrativo debe incluir controles tales como análisis, estadísticas, informes de actuación, programas de entrenamiento del personal y controles de calidad. Sus elementos son:

- Desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad.
- Clara definición de funciones y responsabilidades.
- Un mecanismo de comprobación interna.
- Un mecanismo de comprobación interna en la estructura de operación con el fin de proveer un funcionamiento eficiente y la máxima protección contra fraudes, despilfarros, abusos, errores e irregularidades.

- El mantenimiento, dentro de la organización, de la actividad de evaluación independiente, representada por la auditoría interna a cargo de la responsabilidad de revisar políticas, disposiciones legales y reglamentarias, prácticas financieras y operaciones en general como un servicio constructivo y de protección para los niveles de dirección y administración.

Control operativo de gestión.- Está orientado a procesos y tareas ya ejecutados. Se trata de procedimientos diseñados para tener un control permanente sobre los procesos con el fin de velar por el mantenimiento de ciertos estándares de desempeño y calidad que sirvan como base de comparación con lo presupuestado.

El control de gestión debe incluir el fomento de los principios de economía, eficiencia y eficacia en todas las actividades para producir el máximo de utilidades, bienes y servicios. Sus elementos son:

- Fijación de estándares de trabajo de acuerdo con la actividad.
- Fijación de indicadores de gestión.
- Un sistema de evaluación de resultados y de análisis de desviaciones.
- Definición clara y precisa de procedimientos, normas y políticas.

- Planificación estratégica de elementos funcionales de la organización mediante un sistema que provea mecanismos de control de las operaciones a corto, mediano y largo plazo.
- Estudios de productividad y eficiencia operacionales y administrativos.
- Normas de calidad y rendimiento claramente definidas y comunicadas a los funcionarios.

Control presupuestario.- Es una herramienta técnica en la que se apoya el control de gestión, basado en la dirección por objetivos. Como uno de los objetivos prioritarios de las empresas es alcanzar determinada rentabilidad, la eficiencia de la gestión, en relación con las desviaciones hacia esa rentabilidad se puede controlar recurriendo al control presupuestario.

El control presupuestario consiste en confrontar periódicamente el presupuesto frente a los resultados reales del periodo, con el fin de poner en evidencia las desviaciones.

Para poder realizar su misión comparativa analítica, el control presupuestario supone la distribución de ingresos y gastos por centros de costo, registrados por la contabilidad general y la fijación de estándares.

Control de informática.- Está orientado a lograr el uso de la tecnología y la informática como herramienta de control, su objetivo será mantener controles automáticos efectivos y oportunos sobre las operaciones, sus elementos son:

- Definición clara y precisa de las transacciones que se han de sistematizar.
- Fijación de diferentes niveles de acceso a la información.



#### 4.8 QUE ES UN INDICADOR PARA EL CONTROL INTERNO

Es un indicio que se expresa numéricamente o en forma de concepto sobre el grado de eficiencia de las operaciones de una organización, una dependencia o un centro de costos.

El indicador compara cifras o datos. Con base en su interpretación se puede cualificar una acción y orientar análisis más detallados hacia los aspectos en que se presuman desviaciones.

## **CAPÍTULO 5**

### **CASO PRÁCTICO**

## 5.1 DESCRIPCION GENERAL DE LA EMPRESA

La productora de tortillas San Miguel S.A. DE C.V. se constituye el día 19 de noviembre de 1999, consolidándose como empresa líder en calidad y prestigio, avalada por una experiencia obtenida en más de 30 años dedicados a la elaboración de tortilla de maíz.

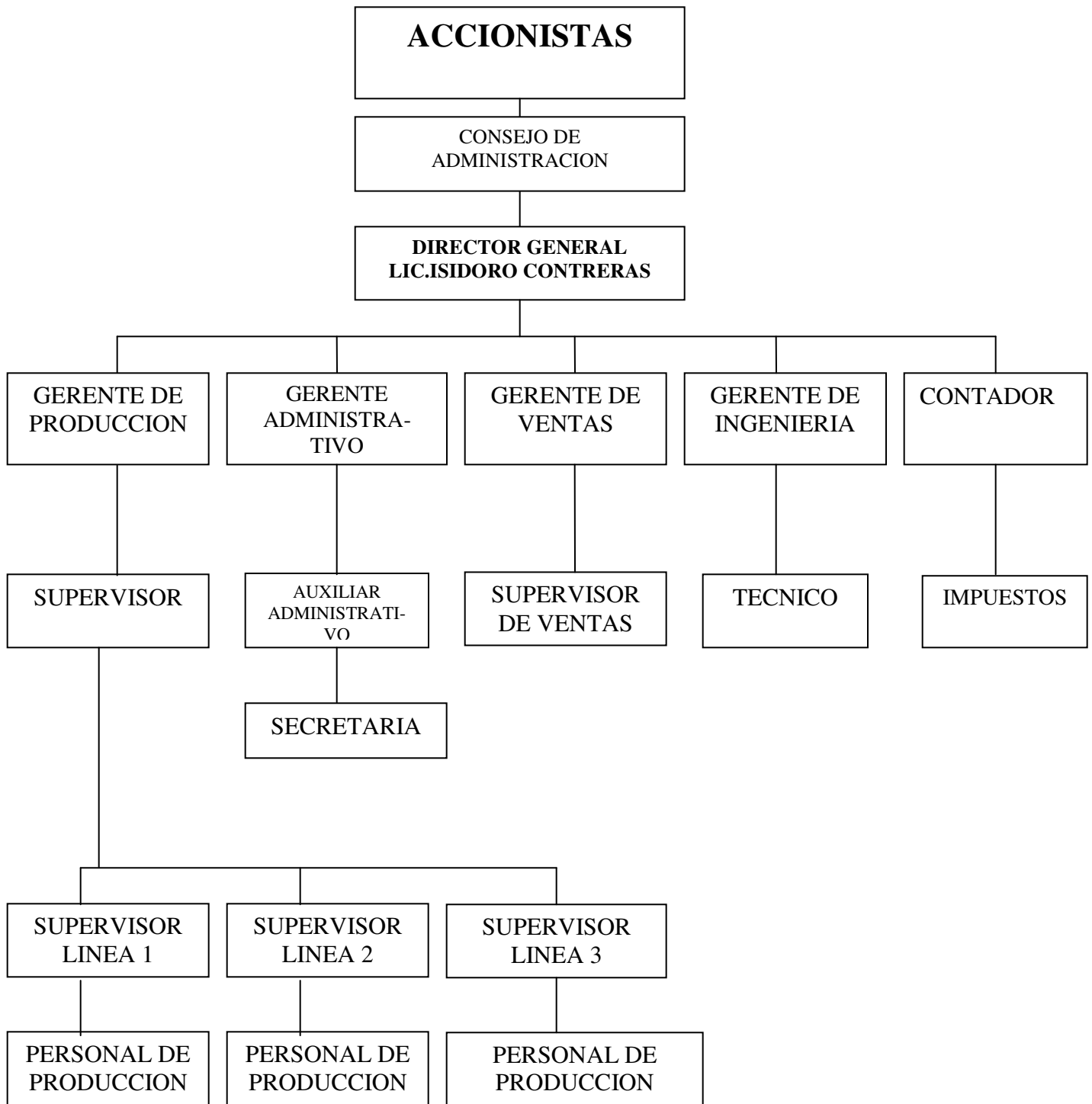
La producción actualmente se realiza en tres líneas sistematizadas con tecnología de punta, para la elaboración de tortilla, tostada, y otras frituras derivadas. Utilizando las mejores harinas de maíz nixtamalizado, así como harinas de trigo seleccionadas, cumpliendo con las normas oficiales y las especificaciones requeridas por el mercado consumidor.

El proceso inicia mezclando las diferentes harinas con agua para obtener las masas que pasan al sistema de formación, ya sea por la vía de extrusión o laminación, para formar el testal (tortilla cruda), inmediatamente pasa a los hornos hidratadores (tortilla de maíz) o deshidratadores (tostada de maíz), finalmente el producto pasa a bandas de enfriamiento para bajar su temperatura de 110<sup>0</sup>c a 30<sup>0</sup>c punto óptimo para envasar y obtener el producto terminado.

El valor nutrimental del producto está mejorado utilizando harinas de maíz nixtamalizado, enriquecidas con vitaminas B1,B2, Ácido fólico y hierro.

La distribución de productos en unidades propias actualmente permite una presencia constante en estados de Guanajuato, Querétaro y San Luis Potosí; Con puntos de distribución en las ciudades de León, Guanajuato y San Juan del Río, Querétaro.

La comercialización comienza con la aplicación de la marca propia registrada en los empaques de los productos, cumpliendo con la norma mexicana para alimentos envasados y con las disposiciones de comercio internacional para lograr su exportación.



*ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN*

## 5.2 MISIÓN

Productora de tortillas San Miguel considera que la capacidad y el empeño de sus dirigentes y colaboradores constituyen uno de los factores del éxito, sin embargo, hay algo que resulta definitivo “solo sobrevivirán en el mercado aquellos que sean competitivos” y esto significa mucho mas que productividad, servicio, ventas, precio, aprender a vivir un aire de CALIDAD Y CONFIANZA.

“La calidad empieza con al educación y termina con la educación, desde el presidente hasta los trabajadores”

Aceptar el reto de mejorar y lograr un fin común

### **CALIDAD Y CONFIANZA**

## 5.3 DEFINICIÓN Y FUNCIÓN DE LOS PUESTOS

### **5.3.1 GERENTE DE VENTAS**

Tendrá como objetivo principal la revisión, supervisión y control de la operación total de venta y administración de ventas.

#### **FUNCIONES**

- Autorización del reembolso de efectivo previo visto bueno del gerente de administración.
- Control y recuperación de los cheques devuelto provenientes de la operación de ventas.
- Control y supervisión de cobranza la cartera de clientes de la empresa.

- Control y autorización de créditos.
- Reclutamiento, selección y contratación de personal, bajo las normas generales de la empresa.
- Controlar y programar los planes de ofertación y promoción.
- Control y elaboración de la ruta diaria de vendedores.
- Planeación y elaboración de los pedidos .
- Controlar y autorizar las devoluciones y bonificaciones sobre ventas.
- Elaboración del informe comparativo de ventas por mes.
- Cumplir con los objetivos establecidos por la compañía así como la elaboración de reportes que solicite.
- Corregir desviaciones de la operación y atender las necesidades de departamento de ventas para que este pueda lograr sus objetivos.
- Control y supervisión de los depósitos que se establezcan dentro del área .
- Exigir que se cumplan los sistemas de control interno emitido por la compañía en tiempo y forma.

### **5.3.2 GERENTE DE ADMINISTRACIÓN**

Tendrá a su cargo la coordinación de funciones de las áreas de almacén, caja, crédito y cobranzas, contabilidad; asesorando, capacitando y apoyando al personal en el desempeño de sus funciones. Así como también auxiliará al gerente de ventas en la supervisión de las funciones de venta y vigilancia del cumplimiento del control interno.

## **FUNCIONES**

Inventario y movimiento del producto.

— Levantar inventario físico mensual en colaboración del almacenista y durante ese periodo vigilar que el almacenista practique inventario físico del producta dos veces en colaboración con su ayudante.

— Vigilar que se elabore Nota de Entrada al Almacén cada vez que se reciba producto .

— Vigilar que se elabore Nota de Entrada al Almacén cada vez que se reciba producto de devolución de los clientes.

—Vigilar que el almacenista sólo permita tener dentro del los almacenes productos en buenas condiciones de calidad.

— Vigilar que el Almacenista reciba de los vendedores los pedidos para venta del día siguiente, en las tardes del día anterior.

— Vigilar que los pedidos de los vendedores, sean surtidos con oportunidad y en forma correcta el mismo día de salida a ruta.

— Cuidar y vigilar que la hoja de carga del vendedor sea elaborada en forma legible y clara tanto en la columna de producto surtido y recargas, de ser posible proteger con cinta diurex las columnas de total surtido.

— Vigilar que al momento de recibir el producto, la Hoja de Carga sea registrada con el nombre y firma de quien entrega el producto y el nombre y firma de quien recibe el producto.

— Vigilar que por la salida neta de productos según la Hoja de Carga se expida la Nota de salida respectiva.

— Vigilar que por las salidas por concepto de devoluciones se expida la Nota de Salida respectiva.

— Vigilar que ninguna persona ajena al almacén tenga acceso al mismo. En ausencia del almacenista, las puertas deben permanecer cerradas.

### Liquidaciones de vendedores

— Exigir que las liquidaciones de los vendedores se elaboren y registren conforme a lo siguiente:

- a) Que las cantidades tanto de unidades como de valores sean claras, legibles y limpias.
- b) Proteger las cantidades con diurex para que se alteren de alguna manera.
- c) Exigir que todos los vendedores liquiden el mismo día, excepto los foráneos, los cuales lo harán cuando lleguen de la ruta.
- d) Cerciorarse de la exactitud y corrección de las operaciones aritméticas.
- e) Exigir que el efectivo de la liquidación sea entregado en su totalidad por el vendedor, no se deben permitir faltantes.
- f) Exigir que la documentación por ventas a crédito sea entregada en su totalidad y con los requisitos de cobrabilidad exigidos por el cliente.
- g) En la eventualidad de que algún vendedor no liquide el mismo día, exigir que lo haga al día siguiente antes de salir a ruta; no se debe permitir la salida de un vendedor que no haya hecho su liquidación correspondiente.
- h) Exigir que todos los valores provenientes de la liquidación (efectivo y cheques), sean resguardados en lugares de máxima seguridad, esperando su transporte al banco a la mañana siguiente. Por lo tanto la ficha de depósito al banco, debe rehacerse al momento de terminar de liquidar a todos los vendedores.
- i) Exigir que el importe del depósito coincida y cuadre con el total de los valores de todas las liquidaciones. Verificar que dicha ficha este sellada por el Banco.



### Crédito y cobranza

— Exigir el uso del formato “Relación de Cobranza” en todos los siguientes casos:

- a) Para el reporte de cobros efectuados durante el día.
- b) Para la devolución de la documentación que no se haya cobrado.
- c) Por las ventas crédito del día, anexando facturas
- d) Vigilar que el formato contenga las firmas de recibido y de entregado de las personas correspondientes. No debe manejarse sin este requisito.

— Exigir que se lleve actualizado el auxiliar de clientes haciendo las afectaciones correspondientes por las facturas expedidas por ventas, por los cobros realizados y notas de crédito.

— Reportar al Gerente de Ventas cualquier desviación en valor y plazo de las facturas máximo después de tres días del incumplimiento de la obligación.

— Practicar arqueos físicos por sorpresa a la cartera de clientes, cuando menos 2 veces al mes.

### Bancos

— Control diario del saldo en la cuanta de cheques.

— Acudir al banco periódicamente para recoger los cheques devueltos, proceder a que se registren en cartera, notificar al gerente de ventas para su recuperación.

### Egresos y/o pagos

— Exigir que todos los comprobantes sean autorizados por la persona correspondiente antes de que se paguen conforme a lo siguiente:

- 1) Hasta de \$1.500.00 por el Gerente de Administración
- 2) De más de \$1.500.00 deberá contener el objetivo del gasto firmado por el Gerente General y con el visto bueno del Gerente de administración.

— Exigir que todos los comprobantes reúnan los requisitos fiscales para su deducibilidad.

— Exigir que los pagos se hagan con cheque, cuando su importe sea superior a \$500.00 en adelante.

#### Información general

— Envió de la información y documentos a la compañía para su proceso.

— Envío de “Hojas de Carga al almacén para su surtimiento.

— Coordinar la elaboración y presentación de avisos y declaraciones ante I.M.S.S., INFONAVIT, S.H.C.P.

— Control de los expedientes del personal.

— Salvaguardar los activos de la sucursal.

— Vigilar y cumplir disposiciones sanitarias de comercialización y otras obligaciones federales y estatales.

— En general transmitir y exigir el cumplimiento de las indicaciones de la compañía al de acuerdo a las políticas establecidas.

### 5.3.3 CONTADOR

Se encargará de recibir la documentación para el registro contable de cada uno de los departamentos que forman la empresa, codificando la documentación en pólizas de ingresos, egresos y diario, de manera que pueda emitir mensualmente:

\* Estado de resultado del mes y acumulado.

\* Balance general comparativo del mes y acumulado.

\* Reporte de gastos de administración y venta comparativo del mes y acumulado.

\* Relación de la cartera de clientes

\* Relación integrada de deudores diversos.

\* Caja, bancos e inversión en valores y activo fijo

\* Cédula de inventarios.

\* Cédula de explicación de diferencias.

\* Determinación del costo de ventas.

#### **FUNCIONES**

- Coordinar que el flujo de la documentación e información de registro contable sea completa y oportuna exigiendo recibirla dentro de los plazos solicitados.
- Codificar la documentación elaborando las pólizas de registro contable conforme al catálogo de cuentas proporcionado por la compañía.
- Llevar el control de las incidencias del horario de trabajo del personal a fin de que se elabore la nómina correspondiente.
- Realizar conciliaciones bancarias mensualmente.
- Entregar todos los reportes requeridos mensualmente al gerente administrativo

#### **5.3.4 ALMACENISTA**

Tendrá bajo su responsabilidad el manejo correcto del almacén mediante el registro del movimiento de mercancía cuidando que se elaboren los siguientes documentos relativos al movimiento diario:

“Notas de entrada”: por compras, y devoluciones de clientes. “Notas de salida”: Por la venta neta , devoluciones y cortesías.

#### **FUNCIONES**

- Recibir la mercancía enviada, devolución de mercado, de mercancía de los vendedores después de ruta; elaborando Nota de entrada.
- Surtir mercancía a los vendedores, y elaborar nota de salida.
- Enviar devolución de mercancía en mal estado a los proveedores, elaborando nota de salida.
- Registrar diariamente en el auxiliar el movimiento diario de mercancía.
- Practicar inventario físico de la mercancía 1 vez a la semana.
- Comparar los inventarios físicos practicados, contra el teórico del auxiliar, en caso de existir variaciones, investigar y aclarar la diferencia.

- Vigilar que las existencias de mercancía en almacén siempre se conserven en buen estado.
- Exigir y sistematizar a los vendedores para recibir su solicitud de “Pedido” para la venta del día siguiente, y elaborar la “Hoja de Carga” el mismo día en la tarde al momento de hacer su liquidación.
- Surtir los pedidos con oportunidad y en forma correcta, por la mañana del día de salida a ruta.
- Exigir que el vendedor le entregue su “Pedido” elaborado con todos los datos solicitados en forma correcta, legible, sin tachaduras, enmendaduras, rota o sucia.
- Surtir la mercancía anotando en forma clara y legible en el “Total Surtido”, protegiendo con cinta diurex con propósito de evitar alteraciones.
- Respalda el surtimiento de la mercancía con su nombre y firma de “entregado” y exigir el nombre y firma del vendedor de “recibido” de la mercancía.
- Recibir en la tarde del mismo día a los vendedores para liquidar su “Hoja de Carga”; verificando que el registro de las columnas por devolución de producto en bueno y/o en mal estado, sean legibles y claros anotados por el código o clave de la mercancía en la columna y renglón correspondiente para proceder a liquidar la mercancía surtida en la “hoja de carga” cuadrando a ceros correctamente.
- Entregar al Departamento de contabilidad la documentación correspondiente a movimientos de almacén para su registro contable.
- Ninguna persona en ausencia del almacenista debe entrar al almacén, sin autorización del gerente de administración.

### **5.3.5 CAJERO GENERAL**

Tendrá bajo su responsabilidad la custodia del efectivo que se haya establecido como fondo de caja chica, así como el control de las entradas diarias de dinero por concepto de venta de contado y por cobranza del día, su depósito íntegro por

los anteriores conceptos, y control de salidas de efectivo previa autorización del Gerente de administración.

## FUNCIONES

— Liquidar a todos los vendedores al regreso de ruta diariamente, cuidando que esta actividad se haga al 100% tanto en ventas contado, como en ventas crédito. (no se deben permitir faltantes. si lo hace es bajo su responsabilidad) excepto los vendedores foráneos, los que harán la liquidación el mismo día de su llegada de ruta.

— Registrar los datos en la liquidación en forma clara, legible y limpia (sin borrones, tachaduras, alteraciones, etc.), tanto en valores como en unidades (piezas)

— Proteger los importes y cantidades de la liquidación con “diurex” una vez cuadrada la liquidación con propósito de evitar alteraciones.

— Exigir a los vendedores que el total del efectivo de la liquidación sea entregado en su totalidad, para lo cual se llenará la forma “Entrega de valores” firmado por el vendedor que entrega y el cajero que recibe.

— Exigir a los vendedores que la documentación por ventas a crédito sea entregada en su totalidad con todos los requisitos de cobro exigidos por el cliente.

— En caso de que algún vendedor no liquide el mismo día por causas de fuerza mayor exigir que lo haga al día siguiente antes de salir a ruta: esto con conocimiento del gerente de administración

— Elaborar la ficha(s) de depósito por el importe total de la liquidación diaria y depositarlo el mismo día don la compañía contratada para recolección de valores.

— Recibir los valores cobrados (efectivo y cheque) de los vendedores por concepto de créditos efectuados, verificarlo contra la relación de cobranza y firmar de recibido.

— Elaborar la ficha o fichas de depósito al banco por cobranza que se efectuó durante el día y entregarlo para su depósito a la compañía contratada para recolección valores.

— Entregar al Departamento de contabilidad toda la documentación correspondiente: liquidaciones, facturas, fichas de depósito, etc. Para su registro, y elaboración de póliza de ingresos

— Recabar firma de recibido de toda la documentación entregada.

### **5.3.6 CREDITO Y COBRANZA**

Tiene como objetivo principal el realizar los cobros de facturas a clientes en los plazos y límites de crédito concedidos.

#### **FUNCIONES**

— Recibir del cajero todas las facturas por ventas a crédito del día mediante la relación de cobranza y que debe validar la documentación física

— Utilizar el formato “Relación de Cobranza” en todos los siguientes casos:

a) Envío de documentación a cobro.

b) Para el registro de los cobros efectuados durante el día.

c) Para la devolución de la documentación que no se haya cobrado durante el día.

— Recabar las firmas de “recibido” y de “entregado” de las personas que intervienen en la operación, esto es requisito indispensable.

— Guardar en lugar de máxima seguridad los valores propiedad de la empresa, facturas requisitadas para su cobro, contra recibos, etc.

— Registrar en el auxiliar de clientes las facturas expedidas por las ventas, y los cobros realizados así mismo las notas de crédito, diariamente con propósito de

tener el control de la documentación física constantemente y tener el saldo actualizado de cada cliente.

— Informar al Gerente de ventas cualquier desviación en valor y plazo cuando un cliente no cumpla con esta obligación máximo tres días de la falta de cumplimiento.

— Enviar al departamento de contabilidad la documentación requerida para su registro.

## **5.4 POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO**

### **5.4.1 POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO EN INVENTARIOS**

1.- Corresponde al responsable del almacén, el actualizar diariamente la información de inventarios a través del registro de las facturas de producto recibido , notas de devolución , vales de salida por cortesía o consumo interno y las hojas de carga en el auxiliar de almacén.

2.- Es responsabilidad del Gerente Administrativo el aseguraras de que todos los movimientos de almacén se realicen con el documento correspondiente y soportados con las autorizaciones, firmas de recibido y entregado del personal responsable así como la protección de los mismos.

3.- Es responsabilidad del gerente de ventas supervisar diariamente la actualización del inventario.

4.- Los inventarios físicos deberán realizarse invariablemente por el responsable del almacén y avalados por el gerente administrativo.

5.- Corresponde al responsable del almacén el contar diariamente con el inventario teórico (auxiliar) de producto existente en el almacén.

## PROCEDIMIENTOS

### RECEPCION DE MATERIA PRIMA

#### ALMACENISTA



- Recibe el camión con el producto, el chofer entrega la siguiente documentación: Hoja—Pedido—Surtido. factura, Talón de Flete
- Se efectúa descarga del producto.
- Verifica las cantidades recibidas con base en la factura o pedido.
- Registra lo recibido
- En caso de recibir producto en mal estado o defectuoso se separa y se registra en la factura. Se llena el formato de “reporte de producto defectuoso” en original y dos copias.

Para fines contables se elabora nota de salida de almacén, las entradas al almacén se harán al 100%.

- Original .- Proveedor
- Copia 2 .- Contabilidad
- Copia 1 .- Almacenista

#### CONTABILIDAD



Elabora “Nota de Cargo” en base a la nota de salida de almacén por el 100% del total de la devolución en mal estado o defectuoso.



## ALMACENISTA



- En caso de recibir producto no solicitado, registra en la factura si lo acepta o rechaza, en este ultimo caso requisita el formato nota de devolución y la correspondiente salida de almacén.

Original.- Proveedor

Copia 1 .- Contabilidad

Copia 2 .- Almacenista

- En caso de faltantes los registra en la factura. Elabora nota de devolución en original y dos copias.

Anexa hoja de salida de almacén por tal concepto.

Original .- Proveedor

Copia 1 .- Contabilidad

Copia 2 .- Almacenista

## CONTABILIDAD



- Elabora “nota de cargo” en base a la hoja de salida de almacén por el total de producto faltante.

## ALMACENISTA



- Una vez descargado y verificado el producto recibido firma la factura.

Solicita se cargue en el transporte el producto rechazado y registra en la bitácora del transportista.

### ALMACENISTA



- Registra en el auxiliar de almacén las notas de entrada elaboradas en base a la factura tomando las cantidades originales y las notas de salida de almacén por las devoluciones, faltantes y productos en mal estado.
- Envía la factura al departamento de Contabilidad para su registro contable, anexa a la nota de entrada de almacén.

### SURTIDO AL VENDEDOR

### VENDEDOR



- Elabora pedido, para lo cual requisita el formato hoja de pedido.

### SUPERVISOR DE VENTAS



- Verifica y en su caso corrige la hoja de pedido, la entrega al almacenista.

### ALMACENISTA



- Revisa y en base a la hoja de pedido elabora “hoja de carga” en original y copia  
Original.- Almacenista  
Copia 1.- Vendedor
- Efectúa surtido del producto con base en la hoja de carga elaborada el día anterior.

### VENTAS

### VENDEDOR



- Realiza labor de ventas, negocia cantidades a surtir, y sustituye el producto en mal estado (devoluciones).

### DEVOLUCIONES

### VENDEDOR



- Por la tarde regresa al almacén y devuelve producto no vendido y el producto en mal estado (únicamente rechazo).

### ALMACENISTA



- Registra en la hoja de carga el producto devuelto.
- En caso de recibir y aprobar la devolución de producto por rechazo, requisita el formato “notificación de Producto rechazado” en original y dos copias.

Original .- anexa a la hoja de carga

Copia 1 .- Almacenista

Copia 2 .- Vendedor.

### ALMACENISTA



- Coloca diurex en las secciones de surtido. recarga y devolución.
- Verifica las devoluciones. Clasifica el producto en buen estado estibándolo en el almacén a fin de su programación en el surtido de pedidos del día siguiente, y el producto en mal estado colocándolo en el almacén de producto dañado o defectuoso.
- El producto en mal estado lo registra en la forma Nota de devolución en original y tres copias:
  - Original.- Devoluciones
  - Copia 1.- Crédito y cobranzas
  - Copia 2.- Contabilidad
  - Copia 3.- Almacenista.
- Registra las cantidades correspondientes a surtido, recargas, devolución total y devolución en mal estado en auxiliar de almacén.

### CORTESIAS

#### SOLICITANTE



- Elabora “vale de salida por cortesía” en original y dos copias; solicita firma de autorización al Gerente de ventas y lo entrega al almacenista.
  - Original.- Almacenista
  - Copia 1.- Contabilidad
  - Copia 2.- Solicitante

**ALMACENISTA**



- Elabora Hoja de Carga por el producto de cortesía.

**ALMACENISTA**



- Surte el producto indicado en el vale, recaba firma del solicitante, y distribuye el formato. Registra la salida de almacén por concepto de cortesías en auxiliar.

CONSUMO INTERNO

**ALMACENISTA**



- Registra en forma semanal el consumo interno concentrando el total en forma de vale de salida por cortesías. Elabora hoja de carga por el consumo interno y registra la salida de almacén en el auxiliar.

**5.4.2 POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO DE VENTAS**

- 1.- Es responsabilidad del vendedor que el pedido de producto al almacén lo realice tomando como base, la hoja control de venta por cliente.
2. El supervisor de ventas tiene la responsabilidad de revisar cuidadosamente que los pedidos de los vendedores, se apeguen al volumen de venta de la ruta del día basándose en la hoja de venta por cliente.
- 3.- Las hojas de Pedido deberán contar con la firma de visto bueno del supervisor.
4. El responsable del almacén deberá organizar en forma eficiente el surtido de producto a los vendedores, de forma tal que los vendedores puedan cubrir su ruta.

5. El registro de producto en la Hoja de pedido, deberá realizarse en piezas o unidades.

6.- Queda estrictamente prohibido el realizar la venta de productos utilizando un sólo código o clave para distintos productos.

7.- Únicamente se autoriza cambio físico de producto en mal estado cuando éste muestre problemas de calidad dentro del período de caducidad, quedando a criterio y buen juicio del responsable del almacén, la aceptación del mismo como rechazo.

8.- La devolución de producto en mal estado por rechazo deberá respaldarse con la forma “Notificación de Producto Rechazado”.

9.- Los cambios físicos de producto en mal estado, deberán realizarse únicamente por productos del mismo código o clave.

10.- Los descuentos y ofertas a clientes deberán respaldarse con la forma “Hoja de Bonificaciones” • la cual deberá elaborarse en el momento de la venta, teniendo validez únicamente con la firma del cliente y en su caso además el sello del establecimiento y la del Gerente de Ventas, no aceptándose en caso contrario.

11.- El responsable del almacén deberá colocar cinta diurex transparente en las secciones de surtido, recarga y devolución en bueno y mal estado, una vez registradas las cantidades correspondientes.

12.- Los vendedores deben liquidar sus operaciones de venta y de cobranza el mismo día.

## PROCEDIMIENTO

### ELABORACION DEL PEDIDO POR EL VENDEDOR

ALMACENISTA



- Por la tarde proporciona "Hoja de pedido" al vendedor

VENDEDOR



- Llena la(s) hoja(s) de Pedido registrando las cantidades del producto requerido.

SUPERVISOR DE VENTAS



- Verifica y en su caso corrige la hoja de pedido. Posteriormente la entrega al almacenista.

ALMACENISTA



- Por la tarde revisa que el pedido venga en unidades, elaborando en base al pedido, la hoja de carga en original y copia.

#### SURTIDO DE PEDIDO AL VENDEDOR

ALMACENISTA



- Por la mañana efectúa el surtido del producto solicitado, con base en la hoja de carga. Registra en la hoja de carga las cantidades de productos surtidas al vendedor y la firma.

VENDEDOR



- Firma el pedido en los renglones de recibido y compromiso de pago.

## VENTAS

### VENDEDOR



- Se presenta ante el cliente, registra producto existente en la “Hoja de control por cliente”.
- Verifica y sustituye el producto que presenta problemas de calidad y se encuentra dentro del periodo de caducidad (rechazos).
- Negocia con el cliente cantidades a surtir.
- Elabora para venta de detalle: Nota de venta contado

Para venta crédito: Remisión factura

En caso de descuentos aplicados en la venta llena el formato “Hoja de bonificaciones”, en original y copia.

Solicita la firma del cliente y del Gerente de ventas.

Original .- Cliente

Copia 1.- Anexa a la hoja de carga

En caso requerido, regresa a la fabrica y solicita producto adicional (recarga)

### ALMACENISTA



- Surte producto solicitado y lo registra en la hoja de carga en la sección de recarga.

## DEVOLUCIONES

### VENDEDOR



- Por la tarde regresa al almacén y devuelve producto no vendido en bueno y mal estado.

### ALMACENISTA



- En caso de recibir y aprobar la devolución de producto



por rechazo, llena el formato “Notificación de producto rechazado en original y dos copias.

#### ALMACENISTA



- Registra en la Hoja de Carga la devolución de producto en buen estado y en mal estado(rechazo).
- Coloca diurex en las secciones de surtido, recarga y devolución en buen y mal estado de la hoja de carga. Proporciona copia al vendedor.
- El original lo proporciona al cajero, anexa notificación de producto defectuoso.

#### LIQUIDACION DEL VENDEDOR

#### CAJERO



- Elabora reporte “Liquidación por vendedor” en base a la hoja de carga en original y dos copias.

Original.- Caja

Copia .- Vendedor

#### VENDEDOR



- Acude a caja y entrega los valores producto de la venta del día en la forma “Entrega de Valores”. en original y copia: Efectivo, Cheques, Remisiones factura, Bonificaciones, Notas de Crédito.
- Entrega al Cajero la forma “ entrega de valores “, así como los valores registrados.

## CAJERO



- Verifica que coincidan los valores registrados y recibidos, con la liquidación por vendedor.
- Proporciona copia de la forma de entrega de valores y de la hoja de carga de conformidad con lo anterior.
- En el caso de faltantes en la liquidación (efectivo), elabora vale de caja chica con cargo al vendedor.
- Registra los valores recibidos, de todas las liquidaciones de los vendedores en el reporte: "Tablero de liquidación de vendedores" (en base a este elaborará ficha de depósito por ventas de contado)

### 5.4.3 POLÍTICAS DE CONTROL INTERNO EN CUENTAS POR COBRAR

- 1.- La cobranza a clientes debe ser oportuna de acuerdo a la fecha de vencimiento del crédito.
- 2.- No se aceptan cheques posfechados par la liquidación de créditos.
- 3.- Todos los cheques deben venir a nombre de la empresa y con la leyenda No Negociable. En caso de no traerla, se le deberá poner mediante sello.
- 4.- Diariamente hay que solicitar en el banco los cheques devueltos que puedan existir.
- 5.- El cargo por cobranza que realiza el banco por los cheques devueltos, deberá cobrarse al cliente.
- 6.- Todo cheque devuelto por el banco es causa de suspensión del crédito al cliente, no así la venta de contado.

7.- El cajero tiene la responsabilidad de informar al gerente de ventas y a los vendedores, sobre los cheques devueltos por el banco, para la suspensión inmediata del crédito.

8.- Los cheques devueltos por el banco deberán ser entregados al vendedor que efectuó la venta, para que realice el cobro en forma inmediata.

9.- Semanalmente debe realizarse a los vendedores un arqueo físico de las facturas que le son entregadas para trámite de revisión.

10.- El arqueo físico de la documentación de crédito debe realizarse mensualmente. El saldo que reporte debe ser igual al saldo de la cuenta de mayor que muestren los registros contables.

11.- Los clientes que gocen de crédito, son responsabilidad del Gerente de ventas.

12.- La custodia de la documentación, así como de la pronta recuperación de los créditos son responsabilidad del Gerente de Ventas, del Gerente de Administración y del responsable de Crédito y Cobranza.

13.- Por lo menos 2 veces al mes, se debe revisar la cartera de clientes en cuanto a su existencia física y en cuánto a su atraso. Esta revisión es responsabilidad del Gerente de Ventas y el Gerente de Administración.

14.- En los casos en que un cliente nuevo solicite crédito, debe ser investigado y analizado en cuanto a su seriedad, capacidad de pago, referencias con otros proveedores, bancas, etc., con el objeto de asegurarse de la recuperación de la venta.

## PROCEDIMIENTO

### CREDITO Y COBRANZA



- ◆ Programa cobranza por ruta de venta, registra facturas para cobro de revisión en el formato “relación de facturas a cobro “ en original y copia.

Original – Crédito y cobranza.

Copia – vendedor

- ◆ En el caso de facturas a revisión entrega remisión-factura y recibe contra recibo.

### VENDEDOR



- ◆ En el caso de Facturas a revisión entrega remisión-factura y recibe contra recibo.

- ◆ En el caso de cobro de facturas entrega el contra recibo y recibe el pago correspondiente. Registra en el formato “Entrega valores” en original y copia los valores recibidos por concepto de cobranza, efectúa depósito en caja.

- ◆ Entrega documentación:

- Entrega de Valores
- Relación de Facturas a Cobro
- Contrarecibos
- Cheques.

### CAJA



- ◆ Conserva Facturas no recibidas por el cliente
- ◆ Recibe documentación, verifica y firma el formato entrega de valores, proporciona copia al vendedor, elabora ficha de depósito por cobranzas.

## CAJA



- Realiza depósito de valores, registra cheques devueltos en el “Reporte de Cheques Devueltos” en original y copia.

Original.- Crédito y cobranzas

Copia 1.- Contabilidad.

Copia 2.- Caja

- Anexa documentos de cobranza al reporte de ventas y lo entrega a crédito y cobranza.
- Relación de Facturas a cobro
- Ficha de depósito.
- Reporte de cheques devueltos.

## CREDITO Y COBRANZA



- En caso de haber descuentos por bonificaciones en la cobranza elabora Nota de Crédito a Clientes”.

- En caso de descuentos improcedentes elabora “Nota de Cargo”

En ambas:

Original.- Clientes

Copia 1.- Contabilidad.

Copia 2.- Cobranza.

- Afecta auxiliar de clientes tomando como base el formato “ Entrega de Valores”. Elabora reporte de “aplicación de Cobros” y hace afectación en el auxiliar.

- Envía el reporte de aplicación de cobros anexando, las notas de cargo y crédito correspondientes al área de contabilidad para su registro contable. Da seguimiento a la cobranza.

#### **5.4.4 IMPLANTACIÓN DE CONTROLES EN MANTENIMIENTO A EQUIPO DE TRANSPORTE**

- Cada asesor comercial deberá llevar un consecutivo de mantenimiento a su vehículo, deberá llevar un libro en el cual se establezca el tiempo o el kilometraje en el cual el vehículo requiere de servicio, cuando se requiera de dicho mantenimiento el asesor comercial deberá mostrar su libro de mantenimiento a la gerencia para que esta autorice dicho mantenimiento, el cual también deberá ser sellado en la agencia en donde se le haya prestado el servicio.
- Solo se podrá dar mantenimiento a los vehículos mediante autorización de la gerencia.
- Los asesores comerciales serán responsables por daños a los vehículos cuando se determine que fue por imprudencia del asesor comercial

#### **5.4.5 IMPLANTACIÓN DE CONTROLES EN COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES**

- Cargar gasolina mediante tarjeta inteligente.
- Entregar al inicio de cada mes a los asesores comerciales su dotación de combustible, tomando como referencia el consumo de meses anteriores y determinar así la cantidad.
- Si el asesor comercial no le resultara suficiente la dotación otorgada al inicio de mes, éste deberá elaborar una solicitud de dotación extra de combustible la cual deberá estar autorizada por la gerencia.
- El asesor comercial deberá exponer los motivos por los cuales la dotación del mes le fue insuficiente, ya sea por cubrir un mayor número de rutas de venta o por algún pedido extraordinario de mercancía por parte de un cliente tec.

#### **5.4.6 IMPLANTACIÓN DE CONTROLES EN TELÉFONO.**

- El teléfono deberá ser utilizado únicamente para llamadas relacionadas con la operación de la empresa.
- Los empleados no podrán realizar llamadas de larga distancia, a menos que comprueben que las llamadas son relacionadas con la operación de la empresa.
- No se podrán realizar llamadas a teléfonos celulares.
- Para controlar las medidas de control adoptadas en los dos últimos puntos se asignará una clave a los teléfonos con la finalidad de que automáticamente no puedan salir llamadas de larga distancia o a teléfonos celulares, dichas claves solo las podrá utilizar el personal autorizado por la gerencia.

#### **5.4.7 IMPLANTACIÓN DE CONTROLES EN CASSETAS.**

- Se cambiará el sistema de pago de casetas para los asesores comerciales, ya que en ocasiones se presentan casetas de lugares que están fuera de las rutas de venta, se utilizara una tarjeta para el pago de casetas para tener un mayor control en este tipo de gasto.
- Sólo se podrá asignar tarjeta para casetas a los asesores comerciales, ya que éstos son los que utilizan este gasto para cubrir sus rutas de venta.





# FACTURA

## FORMATO 2

PRODUCTORA DE TORTILLAS SAN MIGUEL

NOMBRE \_\_\_\_\_

DOMICILIO \_\_\_\_\_

CIUDAD \_\_\_\_\_

TELEFONO \_\_\_\_\_

FOLIO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

CONDICIONES DE PAGO \_\_\_\_\_

CODIGO	CONCEPTO	CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE

**C E D U L A**

SUB TOTAL	
IMPUESTO	
TOTAL	

DEBO Y PAGARE POR ESTE CONDUCTO A LA ORDEN DE PRODUCTORA DE TORTILLAS SAN MIGUEL EN CUALQUIER PARTE REQUERIDA EL DIA \_\_\_\_\_ LA CANTIDAD DE \_\_\_\_\_ QUEDA CONVENIDO QUE SI NO ES PAGADO A SU VENCIMIENTO CAUSARA INTERESES MORATORIOS A RAZON DE \_\_\_\_\_%.

### NOTA DE DEVOLUCION

#### FORMATO 3

PRODUCTORA DE TORTILLAS SAN MIGUEL

FOLIO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

DESCRIPCION	CODIGO	CANTIDAD DEVUELTA	CANTIDAD NO RECIBIDA	PRECIO UNITARIO	IMPORTE

SUMAS \_\_\_\_\_

IMPUESTO \_\_\_\_\_

TOTAL \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
ALMACENISTA

\_\_\_\_\_  
ADMINISTRADOR

\_\_\_\_\_  
TRANSPORTISTA

\_\_\_\_\_  
REC. AREA DE DEV.

## REPORTE DE PRODUCTO DEFECTUOSO

### FORMATO 4

PRODUCTORA DE TORTILLAS SAN MIGUEL

FOLIO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

QUEJA PRESENTADA POR: \_\_\_\_\_

CODIGO \_\_\_\_\_ CANTIDAD \_\_\_\_\_

COSTO TOTAL DEL RECHAZO (PRECIO DE VENTA ) \_\_\_\_\_

DONDE SE RECIBIO LA QUEJA? \_\_\_\_\_

RAZON SOCIAL: \_\_\_\_\_

DIRECCION: \_\_\_\_\_

DESCRIPCION DE LA QUEJA:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

EL PRODUCTO SE ENCONTRABA:

\_\_\_\_\_

### PARA SER LLENADO EN LA EMPRESA

\_\_\_\_\_  
VENDEDOR

\_\_\_\_\_  
ALMACENISTA

\_\_\_\_\_  
LABORATORIO y/o PRODUCCION

QUEJA RECIBIDA POR : \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

RESPUESTA:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**NOTA DE SALIDA DE PRODUCTO TERMINADO  
DE PRODUCCION - AL ALMACEN**

FORMATO 5

NOTA DE SALIDA

PRODUCTORA DE TORTILLAS SAN MIGUEL

FOLIO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

PEDIDO \_\_\_\_\_ ZONA \_\_\_\_\_

HOJA \_\_\_\_\_

VALUADA CON LISTA No. \_\_\_\_\_

COD	PRODUCTO	CANTIDAD	P.COSTO	IMPORTE

SUMAS \_\_\_\_\_

TOTAL DOCUMENTO \_\_\_\_\_

RECIBIDO

\_\_\_\_\_  
ALMACENISTA

**NOTA DE ENTRADA DE PRODUCTO TERMINADO  
AL ALMACEN**

FORMATO 6

NOTA DE ENTRADA

PRODUCTORA DE TORTILLAS SAN MIGUEL

MERCANCIA RECIBIDA DE : \_\_\_\_\_

FOLIO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

PEDIDO \_\_\_\_\_ ZONA \_\_\_\_\_

HOJA \_\_\_\_\_

VALUADA CON LISTA No. \_\_\_\_\_

COD	PRODUCTO	CANTIDAD	P.COSTO	IMPORTE

SUMAS \_\_\_\_\_

TOTAL DOCUMENTO \_\_\_\_\_

RECIBIDO

\_\_\_\_\_  
ALMACENISTA

# HOJA DE PEDIDO

FORMATO 7

HOJA DE PEDIDO

PRODUCTORA DE TORTILLAS SAN MIGUEL

FOLIO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL VENDEDOR \_\_\_\_\_

No. DE VENDEDOR \_\_\_\_\_

No. DE RUTA \_\_\_\_\_

P E D I D O

COD	DESCRIPCION	PIEZAS

..

# HOJA DE CARGA

## FORMATO 8

PRODUCTORA DE TORTILLAS SAN MIGUEL

FOLIO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL VENDEDOR \_\_\_\_\_

No. DE VENDEDOR \_\_\_\_\_

No. DE RUTA \_\_\_\_\_

LISTA DE PRECIO: \_\_\_\_\_

HOJA No. \_\_\_\_\_

DESCRIPCION	COD	PEDIDO	SURTIDO	RECARGA	DEVUELTO	MAL ESTADO	PRECIO	IMPORTE

CARGA

DEVOLUCION

\_\_\_\_\_  
DESPACHADOR

\_\_\_\_\_  
RECIBI LA MCIA ANOTADA

\_\_\_\_\_  
RECIBIDOR

\_\_\_\_\_  
REGRESE LA  
MCIA ANOTADA

RECARGA

\_\_\_\_\_  
DESPACHADOR

\_\_\_\_\_  
RECIBI LA MCIA ANOTADA

DEBO Y PAGARE A LA ORDEN DE PRODUCTORA DE TORTILLAS SAN MIGUEL SA DE CV, EL VALOR DE LA MERCANCIA RECIBIDA Y NO DEVUELTA, QUE IMPORTA LA CANTIDAD DE

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
VENDEDOR

**NOTIFICACION DE PRODUCTO  
RECHAZADO**

FORMATO 9

PRODUCTORA DE TORTILLAS SAN MIGUEL

FOLIO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

ALMACENISTA \_\_\_\_\_

<b>COD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>IMPORTE</b>

SUMA \_\_\_\_\_  
TOTAL \_\_\_\_\_

FOLIO DE LA HOJA DE CARGA: \_\_\_\_\_

CAUSA DEL RECHAZO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
VENDEDOR

\_\_\_\_\_  
ALAMCENISTA

\_\_\_\_\_  
SUPERVISOR



### VALE DE SALIDA POR CORTESIA

#### FORMATO 10

PRODUCTORA DE TORTILLAS SAN MIGUEL

FOLIO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

POR CONCEPTO DE CORTESIA SE ENTREGA A :

\_\_\_\_\_

LO SIGUIENTE:

<b>CODIGO</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P.UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>

TOTAL \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
EL SOLICITANTE

\_\_\_\_\_  
AUTORIZACION

\_\_\_\_\_  
ALMACENISTA

### LIQUIDACION POR VENDEDOR

#### FORMATO 11

PRODUCTORA DE TORTILLAS SAN MIGUEL

FOLIO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

VENDEDOR \_\_\_\_\_

No. DE VENDEDOR \_\_\_\_\_

ZONA \_\_\_\_\_

<b>COD</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANTIDAD SURTIDA</b>	<b>CANTIDAD DEVUELTA</b>	<b>CANTIDAD NETA</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>	<b>IMPORTE NETO</b>

<b>BILLETES</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>IMPORTE</b>	<b>CORRECCION</b>
<b>\$ 500</b>			
<b>\$200</b>			
<b>\$100</b>			
<b>\$50</b>			
<b>\$20</b>			
<b>MORRALLA</b>			
<b>CHEQUES</b>			
<b>OTROS</b>			
<b>TOTAL</b>			

CREDITOS \_\_\_\_\_

ENTREGUE \_\_\_\_\_

RECIBI \_\_\_\_\_

EFFECTIVO \_\_\_\_\_

TOTAL A LIQUIDAR \_\_\_\_\_

VENDEDOR \_\_\_\_\_

CAJERO \_\_\_\_\_

TOTAL \_\_\_\_\_

### TABLERO DE LIQUIDACION DE VENTAS

#### FORMATO 12

PRODUCTORA DE TORTILLAS SAN MIGUEL

FOLIO \_\_\_\_\_

TABLERO DE LIQUIDACION DEL \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

<b>REPORTE</b>	<b>VENDEDOR</b>	<b>RUTA</b>	<b>BRUTO</b>	<b>NETO</b>	<b>DE CONTADO</b>	<b>CREDITO</b>	<b>TOTAL VTA</b>	<b>DIFERENCIA</b>
<b>GRAN</b>	<b>TOTAL</b>							

**RELACION DE FACTURAS A COBRO**

**FORMATO 13**

PRODUCTORA DE TORTILLAS SAN MIGUEL

FOLIO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL VENDEDOR \_\_\_\_\_

RUTA \_\_\_\_\_

No. DE CLIENTE	NOMBRE DEL CLIENTE	No. DE FACTURO/REM	OBSERVACIONES

\_\_\_\_\_  
ENTREGO DOCTOS

\_\_\_\_\_  
RECIBI DOCTOS

\_\_\_\_\_  
CAJA GENERAL





### REPORTE DE APLICACIÓN DE COBROS

FORMATO 16

PRODUCTORA DE TORTILLAS SAN MIGUEL

FOLIO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

FECHA	CLIENTE	FACTURA	PAGOS	DESCUENTOS	DEVOLUCIONES	TOTAL A APLICAR

**TOTALES** \_\_\_\_\_

---

**ENCARGADO DE CREDITO Y COBRANZA**

### RELACION DE CHEQUES DEVUELTOS

#### FORMATO 17

PRODUCTORA DE TORTILLAS SAN MIGUEL

FOLIO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

<b>BANCO GIRADO</b>	<b>NOMBRE DEL CLIENTE</b>	<b>No. DE CHEQUE</b>	<b>IMPORTE</b>

\_\_\_\_\_  
RECIBI CONTABILIDAD

\_\_\_\_\_  
RECIBI COBRANZA



**NOTA DE CREDITO A CLIENTES**

FORMATO 18

PRODUCTORA DE TORTILLAS SAN MIGUEL

FOLIO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

CLIENTE \_\_\_\_\_

CLAVE DEL CLIENTE \_\_\_\_\_

CUENTA	IMPORTE
<b>TOTAL</b>	

**MUY SEÑORES NUESTROS:**

**SIRVANSE TOMAR NOTA DE QUE  
CON ESTA FECHA HEMOS CAR \_\_\_\_  
GADO A SU APRECIABLE CUENTA  
LA CANTIDAD DE : \_\_\_\_\_**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**POR EL CONCEPTO QUE  
ACONTINUACION SE ESPECIFICA:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Vo Bo CONTABILIDAD**

\_\_\_\_\_  
**DEPTO. COBRANZAS**

**ORIGINAL CLIENTE**

## NOTA DE CARGO A CLIENTES

FORMATO 19

PRODUCTORA DE TORTILLAS SAN MIGUEL

FOLIO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

CLIENTE \_\_\_\_\_

CLAVE DEL CLIENTE \_\_\_\_\_

CUENTA	IMPORTE
<b>TOTAL</b>	

**MUY SEÑORES NUESTROS:**

**SIRVANSE TOMAR NOTA DE QUE  
CON ESTA FECHA HEMOS CAR \_\_\_\_  
GADO A SU APRECIABLE CUENTA  
LA CANTIDAD DE : \_\_\_\_\_**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**POR EL CONCEPTO QUE  
ACONTINUACION SE ESPECIFICA:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Vo Bo CONTABILIDAD**

\_\_\_\_\_  
**DEPTO. COBRANZAS**

**ORIGINAL CLIENTE**

### REPORTE DE APLICACIÓN DE COBROS

FORMATO 20

PRODUCTORA DE TORTILLAS SAN MIGUEL

FOLIO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

FECHA	CLIENTE	FACTURA	PAGOS	DESCUENTOS	DEVOLUCIONES	TOTAL A APLICAR

**TOTALES** \_\_\_\_\_

---

**ENCARGADO DE CREDITO Y COBRANZA**

## **CONCLUSIONES**

Como nos pudimos dar cuenta con esta investigación el control interno representa una parte medular en el funcionamiento de las empresas ya que éste protege los recursos de las organizaciones, buscando siempre la adecuada administración de las mismas, además de que garantiza la eficacia y eficiencia en la realización de cada una de las operaciones de la empresa promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades que fueron establecidas.

También por medio del control interno se logra que todas las actividades y recursos de las empresas estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos que fueron trazados por la organización.

Es importante señalar que un adecuado control interno se logra con la adecuada participación del personal, mismo que deberá estar lo suficientemente capacitado para lograr el cumplimiento de las funciones y actividades de la empresa.

Así mismo debe existir un ámbito de responsabilidad en los grupos de empleados de la empresa.

La autorización también es importante para la realización de un adecuado sistema de control interno, se requiere que las operaciones estén autorizadas de acuerdo con los niveles de autorización establecidos.

El crear un sistema de control interno no significa que este vaya a dar los resultados esperados por si solo, ya que requiere de la supervisión por parte de la gerencia de los controles establecidos dentro de cada área para que estos sean llevados acabo de una manera correcta y se puedan lograr así los objetivos establecidos y planteados y en caso de que estos no llegaran a dar los resultados esperados modificarlos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alonso Cepeda, Gustavo, *Auditoría y control interno*, 7ª ed., edit. Mc Graw Hill, México, 1999, 363pp.
- Alonso Cepeda, Gustavo, *Auditoría y control interno*, 8ª ed., edit. Mc Graw Hill, México, 2000, 353pp.
- Reyes Ponce Agustín, *Administración de personal*, 3ª ed., edit. EDMUSA, México, 2000, 401pp.
- Santillana, Juan Ramón, *Establecimientos de sistemas de control interno*, edit. ECAFSA, México, 1999, 382pp.

## **OTRAS FUENTES**

- Instituto Mexicano de contadores públicos, normas y procedimientos de auditoría, 21ª ed., edit., ANFECA, México, 2001, 524pp.