

872708



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA SUPERIOR DE
ADMINISTRACION Y CONTADURIA

DISEÑO E IMPLANTACION DE UN SISTE-
MA DE CONTROL INTERNO EN UNA
MICROEMPRESA DE LA CIUDAD
DE URUAPAN

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A

LORENA ELIZABETH TORRES MARTINEZ

ASESOR: L. C. ISMAEL GUADALUPE ATILANO DIAZ

URUAPAN, MICH.

1993

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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 está 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.

INDICE

Introducción	pág.	1
I Generalidades del Control Interno		
1.1 Concepto		3
1.2 Objetivo		5
1.3 Importancia		8
1.4 Elementos		9
II Necesidad del Control Interno en la empresa		
2.1 Concepto y tipos de empresas		24
2.2 Proceso Administrativo		26
2.3 Ciclos de transacciones		30
III Proceso de Implantación y Organización del Control Interno		
3.1 La contabilidad como base para el Control Interno		39
3.2 Organización en el Control Interno		45
3.3 Diseño del Control Interno		49
3.4 Problemas para la implantación del Control Interno		52

**IV Diseño e Implantación de un sistema de Control Interno
(Caso Practico)**

4.1 Antecedentes de la empresa	pág. 54
4.2 Método utilizado para la evaluación del sistema de Control Interno	55
4.3 Descripción de actividades	56
4.4 Diseño del sistema de control interno y sugerencias	
4.4.1 Objetivos	60
4.4.2 Organigrama	61
4.4.3 Catálogo de cuentas	64
4.4.4 Sistema de contabilidad propuesto	68
4.4.4.1 Control de Inventarios	69
4.4.5 Diseño de comprobantes	70
4.4.6 Diagrama de flujo por ciclos de actividades	79
4.4.7 Sugerencias en la implantación	91
Apéndice A	95
Conclusiones	99
Bibliografía	101

INTRODUCCION

Cuando pensamos en instalar un negocio, por pequeño que sea, siempre lo hacemos teniendo en cuenta la utilidad que nos pueda reportar, el costo de la instalación y la posible demanda que exista; pero en algunas ocasiones, ya instalada y en operación, nos damos cuenta que el negocio no funcionó, podríamos suponer que esto se debe principalmente a la ubicación, el alto costo de la instalación o a las malas inversiones que se realizaron, pero es aquí donde surge la siguiente cuestión ¿podrá ser que esos fracasos se deban a una falta de previsión o sostenimiento del control interno?

La respuesta a lo anteriormente planteado nace de que aún el negocio más pequeño necesita un control interno efectivo con bases sólidas para un buen desarrollo de sus actividades y hace al inversionista crearse una conciencia empresarial que busque un crecimiento acorde a sus objetivos. Es por esto que el profesional de la Contaduría debe ver en el estudio del control interno una área más hacia donde extender sus servicios profesionales, ya que

dadas las condiciones de crecimiento económico en nuestro país, podemos suponer que los pequeños negocios podrán convertirse en macroempresas que necesitarán la implantación de un control interno mas formal de acuerdo a sus circunstancias.

Dentro del presente trabajo, se pretende llevar a cabo la implantación de un sistema de Control Interno a una microempresa dentro de la ciudad de Uruapan, con el objetivo de tener un modelo que sirva a otras empresas de semejantes condiciones demostrando que no es necesario que sea una empresa de grandes dimensiones para implantar un Control Interno, ya que se sabe de antemano que empresas como la del caso práctico forman la mayoría de la economía nacional.

CAPITULO I

GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO

1.1 Concepto

Para explicar y comprender el control interno de una empresa se debe comenzar con dar una definición concreta, a continuación algunos ejemplos:

Joaquín Gómez Morfín en su libro "El control interno en los negocios" nos dice que "... consiste en un plan coordinado entre contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita."

En "Fundamentos del control interno", Abraham Perdomo Moreno lo considera como el "Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa"

El IMCP en el Boletín No. 5, febrero 1957 da el siguiente termino "El control interno comprende el plan de

organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada, se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la Dirección."

En conclusión, se puede hablar del control interno como un sistema mediante el cual; de acuerdo con las pautas dadas por la dirección, se debe mantener la confiabilidad de los datos proporcionados y derivados de las operaciones de la empresa, así como la eficientización en las labores de los empleados, este sistema se encuentra inmerso en la contabilidad de una organización, y para llevarlo a cabo es necesario establecer los objetivos que tiene la empresa, ya que el control interno es un factor indispensable para lograr la administración de la misma, además debe guardar íntima relación con las políticas preestablecidas por la organización.

Dentro del control interno las funciones de los empleados llevan un papel muy importante, ya que todos los procedimientos utilizados deben estar perfectamente armonizados para lograr su buen funcionamiento.

1.2 Objetivo

Se denomina objetivo a los actos o intereses que se desea llegar utilizando ciertos métodos o procedimientos, tomando en cuenta este significado; Perdomo Moreno identifica los siguientes objetivos del control interno:

- a) Prevenir fraudes.
- b) Descubrir robos y malversaciones.
- c) Obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna.
- d) Localizar errores administrativos.
- e) Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa.
- f) Promover la eficiencia del personal.
- g) Detectar desperdicios innecesarios, tanto de material, tiempo, etc.
- h) Mediante su evaluación, graduar la extensión del análisis, comprobación y estimación de las cuentas sujetas a auditoría.

Joaquín Gómez Morfín en "El Control Interno en los negocios" propone los siguientes:

- a) Comprobación de la veracidad de los informes y estados financieros, así como de cualquier otro dato que proceda

de la contabilidad.

- b) Prevención de fraudes y en caso de que sucedan, posibilidad de descubrirlos y determinar su monto.
- c) Localización de errores y desperdicios innecesarios promoviendo al mismo tiempo la uniformidad y la corrección al registrar las operaciones.
- d) Estimular la eficiencia del personal mediante la vigilancia que se ejerce através de los informes de contabilidad relativos.
- e) Salvaguardar los bienes y obtener un control efectivo sobre todos los aspectos vitales de un negocio.

Luis Ruiz de Velasco, en el libro de "Auditoría Práctica", explica los objetivos del control interno como sigue:

- a) La obtención de información financiera.
- b) La protección de los activos del negocio.
- c) La promoción de la eficacia en la operación.

Como se puede apreciar, los autores anteriormente mencionados manejan en sus definiciones de los objetivos tres elementos que podrían ser base para definir concretamente este tema, estos elementos son: información, protección y eficiencia. Explicandolos como sigue:

a) Información

Para una empresa, es muy importante contar con estados financieros veraces y oportunos para poder ejercer debidamente la administración. Es imposible que la persona que realice la función de dirección, compruebe cada rubro para asegurarse de que la decisión que toma es correcta y estar en posibilidad de presentar esta información a los acreedores o a las autoridades que los soliciten.

b) Protección

En una empresa pequeña o grande, existen las posibilidades de fraudes o robos por parte del personal, así como daños irreparables o pérdidas de bienes de la empresa; en algunos casos, por un error involuntario, sucede que los registros contables son inconsistentes o no cumplen con los principios de contabilidad u otras reglas de valuación aceptadas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos o en su caso autoridades fiscales.

c) Eficiencia

En una organización lo más importante es la maximización de los recursos de la empresa, mediante el control interno, se pretende descubrir desperdicios de

tiempo y materiales, promoviendo la uniformidad y corrección al registrar las operaciones.

Como se puede apreciar los objetivos del control interno son tres puntos básicos que deben existir en una empresa para su buen funcionamiento, sin importar el tipo de organización (privada, pública o mixta) y su tamaño.

1.3 Importancia

Debido al crecimiento experimentado por las empresas, sus propietarios se han dado cuenta de que necesitan de la división del trabajo para lograr sus objetivos, al descargar las funciones de una sola persona en varias, se han visto en la necesidad de crear un sistema para cerciorarse de que el trabajo se realiza bajo las normas previstas con anterioridad, ya que es casi imposible que el director supervise todas y cada una de las funciones ejecutados por el personal.

Dicho sistema debe aplicarse en cada una de las operaciones realizadas por la empresa, estableciendose de antemano una serie de procedimientos para la consecución de cada operación, que deberán ser constantes y sistematizados, cumpliendo así con el objetivo de

protección.

Al lograr el control en las operaciones, estaremos promoviendo la eficiencia de los recursos con que cuenta la empresa, ya que el control interno, como se ha mencionado anteriormente, permite administrar los recursos de tal forma que se aprovechen al máximo.

El reconocer la importancia de la implantación de un sistema de control interno se verá en los resultados al final del período de actividades de la empresa, ya que la maximización de recursos y el correcto registro de las operaciones finalizará en una mayor rentabilidad para la empresa y una eficientización en su funcionamiento.

1.4 Elementos

Para implantar un control interno es necesario realizar un análisis profundo de los siguientes puntos:

a) Organización

Constituye la base fundamental del control interno. La organización la podemos considerar como la estructura de donde parte el crecimiento de la empresa, sin ella estaría condenada al fracaso.

Joaquín Gómez Morfín ubica a la organización, no como un elemento más del control interno, sino como el centro

del que parte su estudio.

El objetivo de la organización es establecer relaciones de conducta humana en relación a la división del trabajo material; asignando funciones específicas con cierto nivel de autoridad y responsabilidad con el fin de alcanzar armónicamente los objetivos de la empresa.

Roy B. Kester identifica tres tipos de organización en las empresas:

- Lineal: Es aquella en la cual la responsabilidad de tomar decisiones recae en una sola persona, esto es muy usual en los negocios pequeños.
- Lineal mixta: En este tipo de organización la toma de decisiones no se delega en otras personas, pero si considera a algunos funcionarios como asesores para consultar las decisiones que se deben tomar.
- Organización funcional: Es la mas utilizada, consiste en delegar funciones y autoridad sobre ejecutivos que a la vez delegarán en subalternos otras responsabilidades menores.

Para establecer una organización en una empresa es recomendable seguir siete principios básicos mencionados a continuación:

- De precisión de objetivos
- De separación de actividades
- De subdivisión de funciones
- De líneas de comunicación y autoridad
- De precisión de autoridad y responsabilidad
- Del campo de acción de ejecutivos y ayudantes
- De instructivo y reglamento de labores

Los niveles jerárquicos se representan gráficamente mediante organigramas. Estos cumplen una función muy importante, ya que muestran la estructura de una empresa aun sin conocerla físicamente y son de gran ayuda en la implantación del control interno, ya que nos indican los puntos débiles de la organización y los errores en la delegación de funciones.

b) Contabilidad

Entendemos por contabilidad el registro y clasificación en términos monetarios con el fin de presentar mediante un informe resumido la situación financiera de una empresa a una fecha determinada.

Su función primordial es presentar la realidad de la empresa expresada en cifras, este tipo de información el

empresario la utilizará para decidir el futuro de la negociación, es por esto que la contabilidad es otro elemento básico del control interno, al servir como técnica para registrar todas las operaciones de una empresa que afecten a su patrimonio.

La contabilidad se rige por los siguientes principios aceptados por el IMCP:

- Principio de entidad. Se refiere al conjunto de recursos humanos, recursos naturales y capital que persiguen un solo fin u objetivo y que son identificables unos de otros.
- Principio de realización. La contabilidad debe registrar las operaciones de una entidad cuando se puedan cuantificar en términos monetarios.
- Principio del período contable. Para conocer los resultados de las operaciones de una entidad, se debe dividir su existencia en períodos iguales, y dichas operaciones deben hacer referencia al período que pertenecen.
- Principio del valor histórico original. Las operaciones efectuadas deberán quedar registradas según el valor monetario que se afectó en su realización.

- Principio del negocio en marcha. La entidad se supondrá en existencia, por lo que las cifras de sus resultados serán en valores históricos.
- Principio de dualidad económica. Esta constituido por todos los recursos con que cuenta la entidad para realizar sus actividades económicas derivadas de las fuentes de dichos recursos que constituyen las obligaciones de la entidad.
- Principio de revelación suficiente. La información contable debe contener todos los elementos necesarios para poder juzgar los resultados de la entidad.
- Principio de importancia relativa. La información de los estados financieros debe mostrar unicamente los aspectos mas importantes de las operaciones de la entidad cuantificados en términos monetarios sin divagar en detalles subjetivos.
- Principio de consistencia. Los procedimientos contables deberán tener la aplicación de los mismos principios y reglas de cuantificación permanente.

c) Catálogo de Cuentas

El catálogo de cuentas se considera un elemento dentro de la contabilidad, pero su importancia es tal, que

para los fines de este trabajo, merece mención aparte. En el catálogo de cuentas cada rubro debe ser fundamentado, pudiendo eliminarse fácilmente los que sean obsoletos y añadiéndose otros necesarios sin que esto afecte su esencia; del mismo modo dichos rubros deben ir de lo general a lo particular siguiendo el mismo orden en que aparecen en los Estados Financieros.

Los catálogos de cuentas mas usuales se dividen en :

1.- Numéricos: Se les llama así porque clasifica a los rubros con números consecutivos o una combinación de números y se dividen en.-

- a) Arábigos
- b) Romanos
- c) Combinados
- d) Decimales

2.- Alfabéticos: Se denominan así a aquellos catálogos de cuentas donde cada cuenta se identifica con letras o combinaciones de letras y pueden ser.-

- a) Progresivos
- b) Nemónicos

3.- Mixtos: Son los que utilizan combinaciones de números y letras como.-

- a) Alfanuméricos

El siguiente puede ser un ejemplo de un catálogo de

cuentas de una empresa comercial.

CATALOGO DE CUENTAS

1000 ACTIVO

1100 Activo Circulante

1101 Fondo fijo de caja chica

1102 Bancos

1103 Inversiones y valores

1104 I.V.A. acreditable

1105 Cuentas por cobrar a clientes

1106 Documentos por cobrar

1107 Deudores diversos

1108 Inventario de mercancías

1109 Mercancías en consignación

1110 Mercancías en depósito

1111 Mercancías en tránsito

1112 Anticipo a proveedores

1200 Activo Fijo

1201 Terrenos

1202 Edificios

1203 Mobiliario y equipo de oficina

1204 Mobiliario y equipo de tienda

1205 Equipo de transporte y distribución
1206 Depreciación acumulada
1300 Activo Diferido
1301 Gastos de Organización
1302 Amortización de gastos de organización
2000 PASIVO
2100 Pasivo a corto plazo
2101 Proveedores
2102 Cuentas por pagar
2103 Acreedores diversos
2104 I.V.A. Traslado
2105 Impuesto por pagar
2200 Pasivo a largo plazo
2201 Documentos por pagar a largo plazo
3000 CAPITAL
3001 Capital Social
3002 Reserva Legal
3003 Resultado del Ejercicio
3004 Resultado Ej. Anteriores
4000 CUENTAS DE RESULTADOS DEUDORAS
4001 Costo de ventas
4002 Gastos de ventas
4003 Gastos de administración

- 4004 Gastos financieros
- 4005 Otros gastos
- 4006 Descuento y rebajas sobre ventas
- 5000 CUENTAS DE RESULTADOS ACREEDORAS
- 5001 Ventas
- 5002 Productos financieros
- 5003 Otros productos

d) Presupuestos y Estados Financieros

Se consideran básicamente los documentos en los que se reflejan las operaciones de la empresa.

Los Estados Financieros se consideran por un tiempo determinado que puede ser pasado, presente o futuro; aunque para realizarlos hacia el futuro primero deben presupuestarse.

Los Estados Financieros y los presupuestos son la base para la toma de decisiones, son el resultado de la contabilidad y sirven al empresario para conocer la situación económica de su negocio sin tener que verificar cada operación.

Los Estados Financieros se clasifican :

1.- De acuerdo a su importancia

a) Básicos

b) Secundarios

- 2.- De acuerdo a la información que presentan
 - a) Normales
 - b) Especiales
- 3.- De acuerdo a la fecha o período a que se refieren
 - a) Estáticos
 - b) Dinámicos
 - c) Estático-dinámicos
 - d) Dinámico-estáticos
- 4.- De acuerdo al grado de información que proporcionan
 - a) Sintéticos
 - b) Detallados
- 5.- De acuerdo a la forma de presentación
 - a) Simples
 - b) Comparativos
- 6.- De acuerdo al aspecto formal de los mismos
 - a) Elementos numéricos
 - b) Elementos descriptivos
- 7.- De acuerdo a su composición
 - a) Encabezado
 - b) Cuerpo
 - c) Pie
- 8.- De acuerdo a la naturaleza de las cifras
 - a) Históricos
 - b) Presupuestales
- 9.- De acuerdo al departamento a quienes se dirigen
 - a) Compras
 - b) Producción
 - c) Ventas
 - d) Finanzas, etc.

Los Estados Financieros más utilizados son los llamados básicos o principales y muestran la situación de una empresa a una fecha determinada, sus bienes y obligaciones y el resultado de sus operaciones; estos son:

a) Balance General o Estado de Posición Financiera

Representa la situación financiera a una fecha determinada, de una empresa, mostrando a manera de lista los bienes y obligaciones de la misma. Se conocen dos formas de presentarlo en forma de cuenta o en forma de reporte.

b) Estado de resultados o de Pérdidas y Ganancias

Muestra la utilidad de la empresa por un período específico, este documento contiene cada rubro de ingresos y egresos, puede clasificarse en subcuentas, por lo que también se le conoce como estado de ingresos y egresos.

c) Estado de origen y aplicación de recursos o Cambios en el capital de trabajo

Resume el movimiento de los Estados Financieros dentro de la empresa durante un período designado y muestra las principales situaciones y cambios que se dieron durante dicho período.

Se entiende como presupuesto al plan financiero

basado en una estimación de operaciones futuras de una empresa, mostrando resultados que podrán suceder, esto con el fin de utilizarse de base tratando de cumplirse para alcanzar los objetivos de la Dirección.

Los presupuestos se clasifican:

1.- Por tipo de empresa en

- a) Públicos
- b) Privados
- c) Mixtos

2.- Por su contenido en

- a) Básicos o principales
- b) Secundarios o auxiliares

3.- Por su duración en

- a) Cortos
- b) Medianos
- c) Largos

4.- Por su valuación en

- a) Estimados
- b) Estándar o normales

5.- Por el sistema de costos en

- a) Absorbentes
- b) Marginales

6.- Por su forma en

- a) Fijos
- b) Flexibles

7.- Por su reflejo en los Estados Financieros en

- | | |
|------------------------|-------------------------------------|
| a) Posición Financiera | b) Resultados |
| c) Costos | d) Origen y aplicación de recursos. |

8.- Por su finalidad en

- | | |
|---------------|--------------|
| a) Programas | b) Promoción |
| c) Aplicación | d) Fusión |

9.- Por empresa matriz o sucursales en

- | | |
|-----------------|---------------|
| a) Casa matriz | b) Sucursales |
| d) Consolidados | |

10.- Base Cero

- | | |
|-----------------------|--|
| a) Base cero absoluto | b) Base cero por paquetes de decisión. |
|-----------------------|--|

11.- Por su formulación en

- | | |
|--------------------|----------------|
| a) Previos | b) Definitivos |
| c) Maestros o tipo | |

12.- Por su aspecto formal en

- | | |
|--------------|-----------|
| a) Conceptos | b) Cifras |
|--------------|-----------|

13.- Por su aspecto material en

a) Encabezado

b) Cuerpo

c) Pie

14.- Por la moneda en

a) Moneda nacional

b) Moneda extranjera

e) Personal

Dentro de una empresa, el elemento más dinámico, es el personal, ya que éste es el encargado de realizar todas las actividades que forman parte del funcionamiento de la organización y la contabilidad.

Seleccionar debidamente al personal es un punto básico del control interno, se debe tener la completa seguridad de que la persona a emplear tiene la capacidad, conocimientos y experiencia para llevar a cabo la función asignada con responsabilidad y profesionalismo; otro punto también importante es la capacitación, ya sea por medio de cursos dentro de la empresa o bien fuera de ella, esto es vital para el crecimiento tanto científico como tecnológico del negocio.

Al hacer la contratación debe explicarse al empleado lo que se espera de él, sus funciones básicas, su posición dentro del organigrama y cuáles son sus

responsabilidades. De la misma manera debe procurarsele un ambiente de trabajo óptimo, las herramientas necesarias para efectuar su labor y la protección suficiente de su persona; solo cumpliendo con estos requisitos se constituirá una plantilla de trabajadores eficiente para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Se ha podido ver que para establecer un sistema de control interno eficiente es necesario que los elementos antes mencionados armonicen entre sí para poder funcionar debidamente.

Cada elemento se coordina con el siguiente, así al fallar uno, fallarán los subsecuentes, es por eso que otro factor que no debe faltar en el Control Interno, es la vigilancia y revisión, ya que con el paso del tiempo algunos procedimientos utilizados en los elementos del control, pueden modificarse o eliminarse y perjudicar al resto del sistema. La revisión periódica es muy conveniente para lograr la máxima eficiencia.

CAPITULO II

NECESIDAD DEL CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA

Al pensar en una empresa, cualquiera que sea, viene a la mente una compleja estructura sobre la que debe basarse: la administración.

Para ejercer la administración se debe plantear un proceso ordenado y sistemático para que la empresa funcione correctamente; sobre este proceso se ejerce el control. Por esto es necesario antes de la implantación del control interno, conocer profundamente el proceso administrativo de la empresa y su organización así como los ciclos de transacciones correspondientes.

Así identificando con profundidad cada operación y siguiendo el curso de las funciones específicas y su registro, se podrá reconocer aquellos puntos de la administración que requieren una corrección en el Control Interno.

2.1 Concepto y tipos de empresas

El IMCP considera a la empresa como una entidad, y según el Boletín A-1 publicado en Enero de 1974, la define como "... una unidad identificable, que realiza

actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los que fue creada."

Estas entidades, según el mismo Boletín, están formadas por una persona física, una persona moral o una combinación de ambas; y tienen personalidad jurídica independiente y patrimonios distintos de los de las personas que los constituyen.

El IMCP divide a las entidades en:

- Públicas
- Privadas
- Mixtas.

que pueden ser cada una lucrativas y no lucrativas.

Se pueden mencionar otras clasificaciones de las empresas o entidades:

Según la Ley del Impuesto sobre la Renta:

- Personas Morales
 - Sociedades Mercantiles
 - Personas Morales con Régimen Simplificado
 - Personas Morales no Contribuyentes

- Personas Físicas con actividad empresarial
 - Actividad empresarial en Régimen General
 - Actividad empresarial en Régimen Simplificado
 - Contribuyente menor

Según la Ley General de Sociedades Mercantiles:

- Sociedad colectiva
- Sociedad en comandita
- Sociedad Anónima
- Sociedad Anónima de Responsabilidad Limitada
- Sociedad en comandita por acciones
- Sociedad cooperativa
- Sociedad de capital variable

Según la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial

TAMANO	VENTAS ANUALES (millones de pesos)	No. DE TRABAJADORES
Micro	530	Hasta 15
Pequeña	5 300	Hasta 100
Mediana	9 800	Hasta 250
Grande	Mas de 9 800	Mas de 250

2.2 Proceso administrativo

El control interno se considera que forma parte del proceso administrativo, considerando a este último como el

medio por el cual se ejerce la administración de una empresa.

Teniendo en cuenta que para lograr la administración general deben armonizar una serie de elementos contables, productivos, económicos, se puede pensar que el control interno es el eslabón que une a la Administración y la Contaduría; ya que el ciclo administrativo no puede concluir sin pasar por el control interno dentro de las operaciones contables de la entidad.

Existen diferentes clasificaciones para las etapas del proceso administrativo:

Francisco Laris Casillas lo divide en :

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

Agustín Reyes Ponce agrega una función mas clasificandolo de la siguiente manera:

- Previsión
- Planeación

- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

José Antonio Fernández Arena desarrolla un modelo de proceso administrativo con 3 etapas:

- Planeación
- Implementación
- Control

En cada uno de los procesos administrativos anteriores hay una constante, el control. La etapa del control no se puede substituir ni cambiar de lugar, siempre es la última etapa del proceso administrativo, donde se verifica si la administración se está ejecutando correctamente.

En resumen podemos decir que el proceso administrativo cuenta con las siguientes etapas:

- Planeación

Consiste en establecer los objetivos, principios y procedimientos base de las actividades económicas de la empresa. En este punto de planeación se incluye también la función de previsión; que es una anticipación, basada en los objetivos, de los hechos que pudieran ocurrir y las

medidas que se tomarían de acuerdo a las políticas preestablecidas para lograr los objetivos.

- Organización

Corresponde a éste punto vigilar que el orden jerárquico se cumpla; la organización otorga a cada individuo una autoridad y una responsabilidad sobre determinadas funciones muy específicas, también establece los procedimientos que deben seguirse en todas las operaciones.

- Dirección

En ésta etapa en la cual se ejerce la autoridad sobre los subordinados. En la dirección se pone en práctica las relaciones jerárquicas establecidas en la organización coordinando la realización de los objetivos mencionados en la planeación.

- Control

En ésta etapa se miden las operaciones de la empresa, verificando si se están llevando a cabo de acuerdo a los planes. en caso de no ser así se aplican en ésta etapa, las medidas correctivas para poder lograr los objetivos.

En el proceso administrativo cada etapa esta íntimamente ligada una con otra, y cada una tiene su propia importancia, ya que si una faltara la administración no estaría completa.

Dentro del proceso administrativo el control puede ejercerse dentro de las áreas de Mercadotecnia, Producción, Finanzas y Personal; y su importancia radica en la necesidad del empresario de asegurarse de que las actividades y operaciones se están realizando correctamente de acuerdo a los objetivos y políticas de la empresa.

2.3 Ciclos de transacciones

Para poder evaluar la eficacia del control interno es necesario agrupar las funciones que se realizan en la empresa, de esta manera se podrán seguir las actividades através de los diferentes departamentos; en lugar de evaluar un solo departamento.

El hecho de que actividades relacionadas las ejecuten varias personas, facilita el control, ya que cada una con su función verificará la función anterior.

Los ciclos de transacciones en forma global se pueden clasificar en:

CICLO DE TESORERIA

Se refiere a todas aquellas funciones donde el dinero ya sea efectivo o cheques esta involucrado. También en este ciclo están las inversiones a corto y largo plazo, flujos de efectivo, planeación financiera, y planeación fiscal. Generalmente las decisiones de este ciclo corresponden al tesorero o funcionario de finanzas.

Joaquín Gómez Morfín propone seguir los siguientes puntos:

- Debido a que su control pretende evitar las desviaciones de efectivo, debe contabilizarse inmediatamente después de su recepción.
- La responsabilidad de su recepción debe recaer en un solo cajero o en un cajero en jefe.
- Dicho cajero no debe tener acceso a los registros contables.
- El efectivo debe depositarse intacto en el banco, no debe hacerse pagos de gastos y depositar el sobrante.
- Para los pagos en efectivo debe tenerse un fondo de caja chica.
- Los pagos mayores de una cantidad previamente estipulada, deben hacerse mediante cheque, el cual deberá ir siempre con dos firmas de funcionarios autorizados.

- Al finalizar el mes debe hacerse una conciliación del estado de cuenta bancario con el registro auxiliar de bancos de la empresa.

CICLO DE VENTAS Y CUENTAS POR COBRAR

Este ciclo como su nombre lo indica, se refiere a las ventas en general: clientes, ventas al contado, devoluciones, descuentos, cuentas incobrables, etc.

Para establecer el control adecuado a éste ciclo, es importante estudiar y analizar el tipo de atención en ventas que ofrece la empresa. así se podrá establecer los procedimientos administrativos para llevar acabo el correcto registro de las operaciones.

Se puede pensar que este ciclo se inclina hacia las ventas a crédito y los cobros a clientes, ya que las ventas al contado están mas relacionadas con el ciclo de tesorería. Haciendo mención a Joaquín Gómez Morfín que propone los siguientes puntos para el control de éste ciclo:

- Debe hacerse un formato impreso para cada pedido.
- El pedido debe ser autorizado antes de ser atendido.
- El embarque de mercancías debe efectuarse por dos o tres personas al mismo tiempo para verificar que el pedido fue

atendido con satisfacción.

- Muchas veces es conveniente que la factura vaya acompañada al embarque de mercancía, esto hará que se vaya adelantando el cobro.
- Frecuentemente, máximo cada mes debe hacerse una relación de clientes por antigüedad de saldos.
- Las devoluciones de mercancías deben ir anotadas en formas impresas, así como las rebajas y descuentos.
- Es recomendable cada mes hacer una confirmación de saldos de clientes, para evitar las desviaciones de fondos.

CICLO DE COMPRAS Y CUENTAS POR PAGAR

Este ciclo hace referencia a la adquisición de materias primas, mercancías así como los pasivos derivados de los mismos. En este ciclo, se puede considerar, que empieza la operación global de la empresa. Aunque cabe mencionar que cada ciclo está relacionado con el otro, y que si alguno faltará las operaciones de la empresa estarían incompletas.

En este ciclo como en los anteriores, un adecuado sistema de control interno es vital, ya que una compra no necesaria se reflejaría en las utilidades, por lo que es

conveniente tomar en cuenta estos puntos propuestos por Gómez Morfín:

- La necesidad de la compra debe estar debidamente autorizada mediante una requisición.
- Debe hacerse una relación de proveedores, donde se establezca el precio, condiciones de pago y entrega para poder realizar la compra.
- Para establecer la compra es necesario realizar una orden de pedido determinando el proveedor y los artículos necesarios, y enviarla a contabilidad y al almacén.
- La recepción de mercancías debe hacerse cuidadosamente, revisando cada producto que llega y hacer un reporte de entrada.
- Generalmente después de recibir la mercancía, la factura se envía a revisión para su posterior contabilización.

CICLOS DE SUELDOS Y PRESTACIONES A EMPLEADOS

Durante este ciclo es muy importante tener cuidado sobre las condiciones que se establecen dentro de la contratación, así como tener conocimiento sobre las leyes relacionadas al trabajo: Seguro Social, Infonavit y actualmente S.A.R., que establecen ciertas obligaciones a patrones y empleados, así como las reglamentaciones relacionadas a ISR y otros impuestos federales.

Para un efectivo control de este ciclo es preciso:

- Tener expedientes de cada empleado que contenga solicitud de trabajo, alta de IMSS, contrato de trabajo y récord de entrenamiento y capacitación.
- Llevarse un registro de los días trabajados, horas extras y deducciones realizadas.
- Es recomendable el uso de relojes checadores, sobre todo cuando el número de empleados es muy grande y no puede ser verificado por una persona.
- La división de labores, del que calcula la nómina, el que la autoriza y el que paga, debe tomarse en cuenta.
- Lo mas confiable es hacer el pago de sueldos y salarios mediante la expedición de un cheque nominativo al cajero responsable de pagar los sueldos.
- Las nóminas deben ir firmadas por cada uno de los empleados, advirtiéndoles que solo firmarán cuando reciban el pago de su sueldo o salario.
- Elaborar recibos de nómina por cada trabajador.

CICLO DE PRODUCCION

Consiste en la transformación de materiales y materia prima en productos comercializables. Este ciclo puede suprimirse en aquellas empresas que unicamente comercializan los artículos y que requieren de un control

diferente para sus actividades.

Dentro de este ciclo los sistemas de control deben aplicarse concretamente en la producción en sí, los inventarios, la maquinaria y equipo considerando los siguientes puntos:

- Debe existir una separación de actividades entre los responsables de producción, inventarios y contabilidad.
- Establecer un efectivo sistema de costos.
- Los artículos en almacén deben codificarse y clasificarse, así como también debe llevarse un registro auxiliar que muestre movimientos y saldos de cada artículo.
- Es recomendable hacer periódicamente, cada mes por ejemplo; un inventario físico parcial y cotejarlo con los registros auxiliares.
- Las adquisiciones de activo fijo deben estar debidamente autorizadas.
- Se debe llevar un registro auxiliar por cada activo fijo y hacer un inventario físico cada año para verificar su cuidado y posible obsolescencia.

CICLOS DE INFORMES FINANCIEROS

La información financiera es el resultado de todas

las operaciones que realiza la empresa, esta información es de gran utilidad, ya que por medio de ella el empresario se da cuenta de el camino que lleva su empresa, si es rentable o no lo es; si existen algunos puntos donde no esta siendo eficiente. También, estos informes permiten dar a conocer a las autoridades que los requieran, proveedores y acreedores, las condiciones de la empresa y su liquidez.

Para cubrir las necesidades de información Joaquín Gómez Morfín en su libro, el Control en la administración de Empresas, recomienda seguir ciertos puntos:

- La comparación de la información contable por periodos sirve para ejercer mejor el control.
- La información debe ser oportuna y confiable, y con el detalle suficiente de los registros para conocer los rubros que componen las actividades de la empresa.
- Debe registrarse las operaciones realizadas de manera íntegra y verdadera.
- Diseñar un catálogo de cuentas y su respectivo manual con los movimientos de cada cuenta.
- Deben existir comprobantes impresos de cada operación de la empresa.
- Es conveniente la realización de presupuestos para tener

un parámetro a considerar, y al finalizar el ejercicio hacer una comparación con el real y estudiar la causa de las diferencias.

CAPITULO III
PROCESO DE IMPLANTACION
Y ORGANIZACION DEL CONTROL INTERNO

Quando se ha hecho un reconocimiento de la empresa sobre la que se implantará el sistema de Control Interno, es necesario que dicho sistema sea creado de tal manera que cumpla estrictamente con los objetivos anteriormente mencionados de: protección, información y eficiencia. Pero ¿cómo saber que efectivamente funciona?, solo registrando las operaciones que por cada actividad realiza la empresa. De esta manera al mismo tiempo de crear un sistema de control interno, se debe crear un sistema contable que permita conocer los resultados del control al finalizar un período.

El sistema contable debe ir acorde con los objetivos señalados durante la etapa de Planeación, y seguir las pautas de la estructura organizacional de la empresa, como se verá a continuación.

3.1 La contabilidad como base para el control interno

La contabilidad es el sistema mediante el cual se registran las operaciones financieras realizadas por una unidad económica.

Su principal objetivo es ejercer un control sobre todos los recursos y obligaciones de la empresa, para de esta forma poder dar a conocer la situación financiera de la misma en el momento que se necesite.

Los art. 16 y 28 del Código Fiscal de la Federación, art. 26, 27, 28 y 31 de su Reglamento; así como el art. 59 de la Ley del Impuesto sobre la Renta y el art. 64 de su Reglamento; imponen la obligación de llevar contabilidad, indicando los términos bajo los cuales debe registrarse, reflejando la importancia de su estudio.

Los empresarios desde la antigüedad, han tenido la necesidad de registrar sus operaciones para saber con que cuentan y cuanto deben, de esta manera van apareciendo las reglas del registro de la contabilidad. Al ir evolucionando el sistema contable, surgió la necesidad de simplificar el trabajo, y al mismo tiempo ejercer mayor control sobre las operaciones; las cuales también han ido evolucionando y volviéndose mas complejas.

A partir del primer sistema de registro llamado "continental" han surgido sistemas que permiten la división del trabajo en el registro de las operaciones.

Marcos Sastrias los divide en:

- Sistema de Diario-Mayor unico

- Sistema de Diario tabular
- Sistema de Diario y Caja
- Sistema centralizador
- Sistema de pólizas
- Sistema de pólizas de cuentas por cobrar
- Sistema de pólizas cuentas por pagar
- Sistema de volantes
- Sistemas combinados

Sistema de Diario-Mayor único

Este sistema es el precursor de los rayados tabulares, ya que en este se encuentran unidos el Diario y el Mayor en un solo libro; consta de varias columnas que se dividen en dos partes, en la primera se llevan las anotaciones del Diario anotando fecha, concepto y número de asiento, y en la segunda se lleva el Mayor; de esta manera al cierre del período se tendrá una Balanza de Comprobación sin tener que hacer el cierre de cada cuenta. El mayor inconveniente de este sistema, es que sólo una persona puede llevar el registro de las operaciones.

Sistema Diario tabular

Este sistema consiste en llevar el registro en varias

columnas en las cuales se harán las anotaciones semejantes al mayor, pero anotando en cada asiento el concepto, número de asiento y fecha. Al realizar el cierre del período, se hace un asiento concentrado y se pasa al mayor. Con este sistema, se simplifica el trabajo de llevar el registro de las operaciones, ya que los pases al mayor no se hacen cada vez que se realice una operación, sino cada cierre de período, el inconveniente de llevar este sistema es que se emplean muchas columnas y puede haber confusiones con las cuentas.

Sistema de Diario y Caja

Este sistema es utilizado en las empresas comercializadoras, ya que unicamente divide las operaciones en:

- Operaciones de Caja.- son aquellas en las que interviene el manejo de efectivo.
- Operaciones de Diario.- son todas las operaciones donde no se maneja efectivo.
- Operaciones mixtas.- donde intervienen las dos antes mencionadas.

Para llevar este registro es necesario tener un libro de Caja y un libro de operaciones de Diario. El registro

del libro de Caja puede ser:

a) Caja corrida.- Se anotan las operaciones de efectivo en un rayado de mayor, la diferencia entre entradas y salidas será lo existente en caja.

b) Caja distribuida.- Se lleva de la misma forma que la anterior, la única diferencia es que se anotará la contra cuenta que se estará afectando.

c) Caja tabular.- En este se lleva el registro en varias columnas, en donde cada una representa la contra cuenta del movimiento de caja.

Para las operaciones de Diario, se puede llevar el registro en un Diario tabular o en un Diario continental.

En este sistema existe la división del trabajo, ya que se llevan dos libros, pero no cumple con los requisitos del control interno, ya que el Diario de Caja debe ser llevado por el cajero y esto podría llevar a un desvío de fondos.

Sistema centralizador

En este sistema se lleva un registro diario por cada cuenta que tenga importancia y mucho movimiento en la contabilidad de la empresa. Al finalizar el período se hará un asiento concentrado en el libro Diario General y su respectivo pase al libro Mayor.

Sistema de pólizas

Es el sistema mas usada en la actualidad, porque permite una mayor división del trabajo y permite tener el registro y los comprobantes que lo amparan archivados en el mismo lugar. Consiste en registrar las operaciones en hojas con un rayado de Diario, pero tienen la peculiaridad de que se registra una operación por póliza, después se hace un concentrado en un libro Diario, y su respectivo pase al mayor.

Sistema de cuentas por cobrar

Es un sistema de pólizas, y se utiliza cuando las subcuentas auxiliares de cuentas por cobrar es muy numeroso.

Este sistema permite un control efectivo de las cuentas por cobrar e identificar las incobrables.

Sistema de cuentas por pagar

Este sistema posee las mismas características que el anterior, solo que este se refiere a los egresos.

Sistemas combinados

En la práctica, generalmente, los sistemas contables no se utilizan al pie de la letra, ya que las

características de las empresas varían unas de otras, inclusive teniendo la misma actividad, por lo que lo mas usual es utilizar partes de unos sistemas aplicándolos a las necesidades contables, dando por resultado un nuevo sistema, útil y eficiente que posiblemente no puede aplicarse en otra empresa semejante.

Sistema de volantes

Este sistema se utiliza, por lo general en las Instituciones Bancarias, es semejante al sistema de pólizas, pero su característica principal es que solo se anota un cargo o un abono en cada volante en lugar del asiento completo.

Sistema de procesamiento electrónico de datos

Este sistema debe combinarse con alguno de los métodos descritos anteriormente, ya que la única diferencia está en el almacenamiento de los datos que suministran la información. Y los datos mencionados deben obtenerse de las características de un sistema manual o mecánico.

3.2 Organización en el control interno

La organización de una empresa comienza desde el

momento en que la idea nace. La planeación de su constitución y los procedimientos o métodos para llevar a cabo sus operaciones: también constituyen parte de la organización.

En cualquier empresa bien organizada deben existir principios y lineamientos específicos con relación a la organización. En las microempresas, generalmente, esta se da de manera empírica, el empresario aunque no tenga conocimientos de administración tratará de establecer una jerarquía de autoridad y un control de las operaciones de un modo muy simple.

El control y la organización van ligados íntimamente ya que no puede existir el uno sin el otro, en las empresas donde no existe un control adecuado, se debe principalmente a que no hay una organización, lo que significa un costo para la empresa, ya que puede haber desviación de fondos o desperdicio de materiales y tiempo.

Para implantar una organización, debe comenzarse con asignación de funciones específicas para cada jefe o subalterno. Estas funciones deben ser complementarias unas con otras esto facilita la verificación de las operaciones, además cada empleado no debe tener acceso a los registros contables de las operaciones que lleva a

cabo. En la asignación de funciones se debe tomar en cuenta la división de labores para que cada empleado adquiera rápidamente un conocimiento de sus funciones.

En la siguiente etapa derivada de la asignación de funciones deben fijarse las responsabilidades de cada subalterno teniendo cuidado de especificar las limitantes y los alcances de cada responsabilidad; frecuentemente en las empresas pequeñas se dan duplicaciones de autoridad, es decir, un empleado es responsable ante 2 jefes; esto es un grave error, ya que es posible que ambos jefes den ordenes contrarias y el empleado no sabrá a quien atender finalmente.

Al fijar las responsabilidades, se debe tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Cada empleado deberá saber ante quién es responsable.
- Cada empleado deberá saber de lo que es responsable.
- Cada empleado tendrá la autoridad correspondiente a sus responsabilidades.
- Cada empleado será responsable ante una sola persona.
- No deberán ser responsables ante la misma persona varios empleados, de tal manera que el responsable no pueda ejercer el control sobre cierta cantidad de personal.

Como consecuencia de la asignación de

responsabilidades está el otorgamiento de autoridad; ningún jefe puede cumplir con sus funciones si no se le da la importancia que merece. Se entiende por autoridad a la facultad de persuadir a los subordinados que realicen una actividad encaminada a lograr los objetivos de la empresa.

Para que exista un orden entre la autoridad y la responsabilidad es necesario que se plasme en una estructura esas relaciones para saber a quién dirigirse. la manera adecuada de hacerlo es en un organigrama.

El organigrama es la representación grafica de la organización de una empresa, en ellos se muestra la jerarquía de puestos, los canales de comunicación y los tipos de autoridad que existen.

Los organigramas se dividen en:

- Maestros: muestran la estructura general de la empresa.
- Complementarios: muestran la estructura de un departamento o sección unicamente.

Pueden ser horizontales, verticales y circulares.

Generalmente los organigramas van acompañados de Manuales de Organización donde se especifican las funciones, autoridad, responsabilidad, relación con otros puestos, así como un perfil de la persona que deba ocupar ese puesto.

3.3 Diseño del control interno

La base para el diseño de un sistema de control Interno que dé resultados eficientes, es que el proceso administrativo se encuentre totalmente integrado y operando correctamente; sin olvidar que en la planeación y previsión debe empezar el diseño del control.

Cada etapa de la administración debe tener un seguimiento en el diseño, ya que el sistema de control interno deberá ser concordante con el proceso administrativo que la empresa esté llevando a cabo.

Este diseño de control interno debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

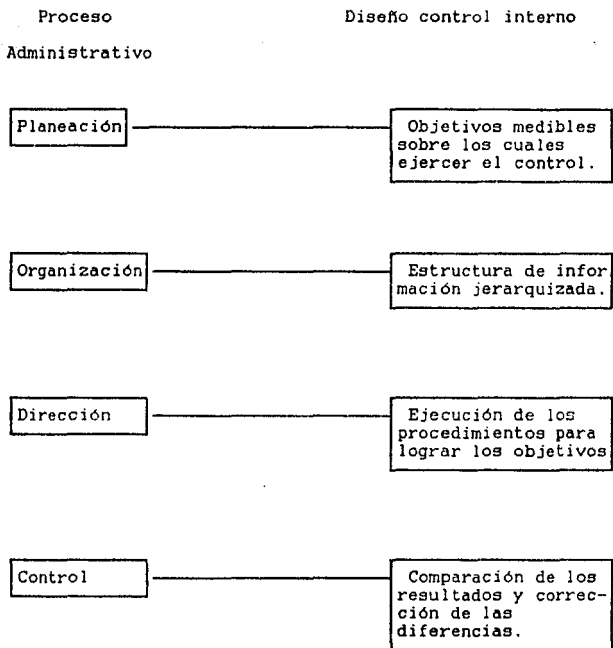
- Partir de una base específica, que sea susceptible de medirse o compararse; algunas de estas bases o normas se fijan durante la planeación y deben referirse, principalmente al proceso general de la empresa y a la productividad en áreas o departamentos.
- Para poder lograr la verificación de que las normas preestablecidas se están llevando a cabo correctamente, es necesario la implantación de un sistema de información eficaz y oportuno; generalmente esto se da en la etapa de organización.

- El establecimiento de normas factibles de medirse nos da la pauta para compararlas con los resultados de las actividades que se realizaron, eso se debe hacer mediante los sistemas de información implantados.

Al hacer dicha comparación se debe analizar profundamente para encontrar las causas de las diferencias que se suscitaron, lo anteriormente señalado debe hacerse como mínimo cada mes para poder llevar a cabo un control efectivo.

- Cuando se encuentran las causas de las diferencias entre las normas y los datos reales es necesario hacer las modificaciones respectivas para tratar de lograr los objetivos planteados durante la planeación, en algunos casos solo se deberá hacer un ligero cambio en los procedimientos, pero en otros casos las modificaciones serán de una magnitud razonable que tendrán impacto dentro de la organización

GRAFICA COMPARATIVO DEL DISEÑO DEL CONTROL INTERNO



3.4 Problemas para la implantación del control interno

Realizar el diseño de un control interno eficiente, es una tarea que requiere de muchas horas por parte del profesional que la realiza. Después de su aprobación por el director de la empresa o bien, la asamblea de accionistas, se procede a su implantación. Y es aquí donde surge otro problema; es muy difícil para una persona dejar los hábitos que tiene para realizar una actividad específica, ya que algunas las hace automáticamente sin razonarlas; en una empresa, donde interviene un grupo, algunas veces numeroso de personas, la implantación se convierte en arduo trabajo de realizar.

El control debe estar jerarquizado, es decir, debe haber quién exija el control y a quién exigirlo, lo mismo que la autoridad y responsabilidad, es por esto que deben dejarse muy bien definidas las políticas del control, porque puede suceder que cada ejecutivo o director aplique el control dependiendo de su personalidad, y esto no daría como resultado la eficientización de la empresa. Además en el proceso de implantación del control interno, debe convencerse al personal y a los directivos, que el control no es exclusividad de ningún departamento ni de ningún ejecutivo, es responsabilidad de cada persona que colabora

en la empresa, y de esta forma contribuir a alcanzar los objetivos de la misma.

Un problema grave en la implantación del control es la información dentro de la empresa. El diseño de un sistema de información eficiente y oportuno es uno de los objetivos que persigue el control interno y es quizá un aspecto que se descuida, ya que se piensa que al control interno solo le corresponde la salvaguardia de los bienes de la empresa, sin notar que la información correcta de su situación puede ser la clave del éxito empresarial.

CAPITULO IV
DISEÑO E IMPLANTACION DE UN SISTEMA
DE CONTROL INTERNO (CASO PRACTICO)

4.1 Antecedentes de la empresa

La empresa sobre la que se desarrolla el siguiente caso práctico: se constituyó el 01 de enero de 1992 en la ciudad de Uruapan, Mich. Su giro es la compra-venta de calzado para dama y niño, además de bolsas y cinturones de piel, al medio mayoreo y menudeo.

Según la Ley del Impuesto sobre la Renta y su Reglamento dicha empresa está ubicada en el régimen simplificado, con las respectivas obligaciones fiscales.

Podríamos considerarla, de acuerdo a la clasificación del Capítulo II, como una micro-empresa y como la mayoría de ellas, carece de los procedimientos para su control y correcta operación.

El total desconocimiento del propietario de la situación de la empresa, dio la inquietud de implantar un sistema de control interno, para planear racionalmente el crecimiento de la misma y cumplir adecuadamente con sus obligaciones fiscales.

4.2 Método utilizado en la evaluación del sistema de control interno

Es necesario, cuando se piensa en el diseño e implantación de un sistema de control interno, conocer a profundidad cada una de las operaciones que se realizan en la empresa.

Para esto existen cuatro métodos, que permiten evaluar los procedimientos que se llevan a cabo con el fin de corregirlos; estos métodos son:

- a) Cuestionarios. Son una serie de preguntas que integran los elementos básicos del control interno, divididas por grupos que tengan relación con las actividades realizadas por la empresa. Generalmente son contestadas por los funcionarios y empleados que laboran en la empresa en cuestión.
- b) Descriptivo. Este método se utiliza en las empresas pequeñas, ya que se trata de describir en detalle todos los procesos que se llevan a cabo en la empresa, agrupándolos por departamentos.
- c) Gráfico. Se utilizan símbolos clave previamente definidos en lugar de palabras, para indicar todos los procesos realizados.

d) Mixto. Es una combinación de los métodos descritos anteriormente.

En el desarrollo del presente caso se optó por el método mixto, por considerarlo el más flexible que se adapta a las características de la empresa tratada.

Dentro de este método se elaboró un cuestionario, que debido al tamaño de la empresa, no se hizo por departamentos o secciones, sino con preguntas globales y específicas para su mayor comprensión. El cuestionario y sus respuestas se encuentran en el Apéndice A.

Después de la aplicación del cuestionario, se procedió a tomar nota sobre cada operación que realiza la empresa para obtener una descripción de ellas. las actividades se describen en el punto 4.3.

Teniendo los datos sobre el funcionamiento de la empresa actualmente se podrá diseñar e implantar un sistema acorde con los objetivos a los que se desea llegar.

4.3 Descripción de actividades

Antes de diseñar e implantar el sistema de control interno se debe conocer a profundidad los procedimientos

actuales que realizan para cada uno de los ciclos que lleva a cabo la empresa. Esto con el fin de detectar las deficiencias y sugerir su corrección.

Los ciclos que se identificaron fueron:

Ventas

- a) A cada cliente se le entrega la copia del comprobante de la venta, sin IVA desglosado.
- b) Las devoluciones sobre ventas que se hacen, se anotan en una libreta de control de devoluciones, y al cliente se le da un comprobante sin folio y sin membrete.
- c) No se otorgan créditos ni se hacen devoluciones de dinero.
- d) Las devoluciones que hacen los clientes son cambiadas por mercancía.
- e) No se otorgan rebajas ni descuentos sobre ventas.
- f) Algunas ventas son pagadas con tarjeta de crédito.
- g) Los blocks de notas de venta originales se conservan en archivo.
- h) El propietario realiza el recuento diario del efectivo existente, sin compararlo con las notas de venta y los posibles gastos efectuados.

Compras e inventarios

- a) Los jueves se separan los artículos que se van a

devolver, porque están defectuosos o porque llevan mucho tiempo en almacén.

b) Los artículos se devuelven el viernes a la fábrica.

c) Se realizan compras el viernes, decidiendo empíricamente los modelos que se adquirirán.

d) No se lleva ningún registro de inventarios.

e) Se recibe la mercancía y los empleados acomodan al día siguiente lo recibido.

f) Únicamente compran mercancía a un proveedor.

g) No se hacen comprobantes de las devoluciones efectuadas al proveedor.

h) El propietario lleva a cabo las devoluciones y compras de mercancía.

i) No se verifican las condiciones de la mercancía al recibirla.

Tesorería

a) El propietario hace los depósitos cada semana los días jueves, únicamente por el importe necesario para cubrir el cheque que se dará al proveedor.

b) Los gastos se pagan en efectivo con lo obtenido por ventas diarias.

c) Aunque existe cuenta de cheques, solo se utiliza para

hacer pagos al proveedor.

d) No hay registro de bancos.

e) En la cuenta de bancos solo el propietario tiene firma autorizada.

Sueldos

a) La empresa actualmente tiene 2 empleados, los sueldos se pagan cada semana.

b) Se expide un recibo hecho a mano.

Informes financieros

a) Debido a que no existe un control exacto de las operaciones, no se presentan informes financieros

4.4 Diseño del sistema de control interno y sugerencias

Cuando un negocio es pequeño, generalmente el propietario reconoce las utilidades en lo que pueda adquirir con el dinero que ingresa, o con un saldo alto en una cuenta en el banco; esto sin saber exactamente de donde viene el dinero recibido y en qué se gasta, pensando que el negocio en cuestión tiene muchas perspectivas de crecer.

Pero un crecimiento ordenado, necesita una estructura

organizacional que lo soporte, indicando en ella claramente las funciones que desempeñará el personal que labore en la empresa.

También es necesario un sistema contable que permita el control y registro de las operaciones realizadas para su posterior identificación.

De esta manera, conjuntando todos los elementos básicos del Control Interno, los objetivos planteados serán fácilmente logrados.

4.4.1. Objetivos

Antes de comenzar cualquier proyecto, es necesario saber a dónde se va a llegar, para que al llevarse a cabo, pueda conocerse si se cumplieron las metas propuestas.

Del mismo modo, al comenzar un sistema de control interno, deben especificarse concretamente lo que se persigue lograr con dicho sistema y no perder de vista estos objetivos.

Para el caso práctico, que se desarrolla, se establecieron los siguientes objetivos:

- a) Optimizar la utilización de los recursos financieros.
- b) Conocer con exactitud el valor del inventario.
- c) Obtener información sobre la situación financiera de la empresa con oportunidad.

d) Cumplir con las obligaciones fiscales correspondientes con puntualidad y exactitud.

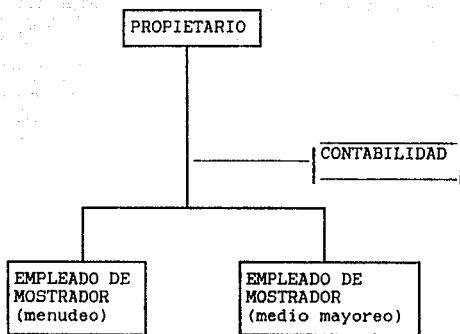
4.4.2 Organigrama

En el Capítulo III se habla del organigrama como la representación gráfica de la organización de una empresa, y en el Capítulo I, se explica que la organización es el primer elemento del Control Interno.

Con estos antecedentes, después de haber planteado los objetivos, el siguiente paso es el establecimiento de un organigrama con la explicación de las funciones específicas de cada puesto.

GRAFICA DE ORGANIZACION

ZAPATERIA X



FUNCIONES

Propietario

- Controla la cuenta de cheques, depósitos y retiros.
- Autoriza las devoluciones de mercancía de clientes.
- Realiza los cortes de caja al final de cada día y de caja chica semanalmente.
- Realiza las compras y devoluciones de mercancía al

proveedor.

- Supervisa el control de inventarios.
- Supervisa las ventas.
- Autoriza los gastos de caja chica.

Empleado de mostrador (menudeo)

- Atiende al público, elabora la nota de venta de mostrador.
- Registra la entrada y salida de mercancía en el control de inventarios al final de cada día.
- Puede realizar previa autorización del propietario gastos de caja chica.

Empleado de mostrador (medio mayoreo)

- Hace el cobro de las notas de venta previamente realizadas y elabora las notas de medio-mayoreo.
- Elabora previa autorización del propietario la nota de crédito cerciorandose de la mercancía recibida.
- Realiza el concentrado de inventarios y los pases a las tarjetas auxiliares de almacén.
- Realiza los inventarios parciales semanales.

Contabilidad

Debido a la magnitud del negocio, sería muy costoso para él tener un contador de planta o un departamento de contabilidad, por lo que se sugiere que busque la asesoría externa de un despacho contable que realice las siguientes funciones:

- Codifica y clasifica los comprobantes de las operaciones realizadas.
- Realiza el cálculo de impuestos.
- Elabora estados financieros.
- Lleva el registro de los libros de contabilidad.
- Asesora el Control Interno.

4.4.3 Catálogo de cuentas

Representa la base sobre la cual se sustenta el sistema contable, es necesario elaborar con cuidado, tratando de incluir en él todos los rubros de las operaciones de la empresa.

A continuación el Catálogo de cuentas propuesto para el caso práctico:

Catálogo de cuentas

1000 ACTIVO

1100 Circulante

1110 Fondo fijo de caja

1120 Bancos

1130 Deudores Diversos

1140 Clientes

1150 Almacén

1160 Iva acreditable

1200 Fijo

1210 Instalaciones

1211 Dep. Acumulada de Instalaciones

1220 Mobiliario y Equipo de Tienda

1221 Dep. Acum. Eq. de Tienda

1230 Equipo de Transporte

1231 Dep. Acum. Eq. de Transporte

2000 PASIVO

2100 Corto Plazo

2110 Proveedores

2120 Acreedores diversos

2130 Acreedores bancarios

2140 Impuestos por pagar

2150 Impuestos retenidos
2150-001 ISR salarios
2150-002 IMSS salarios
2160 Iva Traslado
2200 Largo Plazo
2210 Acreedores Bancarios
3000 CAPITAL CONTABLE
3100 Patrimonio
3200 Reserva legal
3300 Resultado del periodo
3400 Resultado de periodos anteriores
4000 RESULTADOS ACREEDORAS
4100 Ventas al público en general
4200 Devolución sobre compras
4300 Descuento sobre compras
4400 Productos financieros
4400-001 Intereses bancarios
5000 RESULTADOS DEUDORAS
5100 Compras
5200 Devolución sobre ventas
5400 Gastos generales
5410 Gastos de ventas
5410-001 Sueldos

5410-002 Luz
5410-003 Renta
5410-004 Papelería
5410-005 Artículos de limpieza
5410-006 Mantenimiento de instalaciones
5410-007 Gasolina
5410-008 Viáticos
5410-009 Dep. Acum. de Instalaciones
5410-010 Dep. Acum. Mob. y Eq. de Tienda
5410-011 Dep. Acum. Eq. transporte
5420 Gastos de Administración
5420-001 Honorarios
5420-002 Papelería
5420-003 5% Infonavit
5420-004 1% sobre erogaciones
5420-005 2% S.A.R.
5420-006 IMSS patronal
5500 Gastos no deducibles
5600 Gastos financieros
5600-001 Comisiones bancarias
5600-002 Comisiones bancarias (vouchers)
5700 Otros gastos

4.4.4 Sistema de contabilidad propuesto

En el Capítulo III. se habló acerca del llevar contabilidad, como un método para ejercer el control, también se explicaron los diferentes sistemas para hacerlo.

Debido a la naturaleza de la empresa en cuestión, se propone el sistema de pólizas, este sistema es sencillo y permite la división de labores, así mismo el tener una prueba palpable que resuma operación por operación facilita el trabajo del control.

Se propone la utilización de cuatro tipos de pólizas:

POLIZAS DE CHEQUES

Será una copia de cada cheque expedido, en la que se anotará el concepto del gasto, fecha y número del cheque expedido, cantidad y a quién va dirigido.

POLIZA DE EGRESOS

Deberá utilizarse por cada reposición de caja chica, ya que se presupone que el resto de los gastos deberán cubrirse con cheque.

POLIZA DE INGRESOS

Será un resumen de las ventas diarias, anexándole el arqueo diario de caja, ficha de depósito bancario y comprobantes de venta.

POLIZA DE DIARIO

Esta póliza será utilizada por el área contable, para hacer constancia de aquellos movimientos que no tengan que ver con efectivo.

Es lógico suponer que todas las pólizas deben ir siempre acompañadas de sus respectivos comprobantes que deben reunir los requisitos fiscales que señala el Código Fiscal.

El registro, clasificación y procesamiento de la información se llevará mediante una asesoría externa fuera de la empresa; realizándose esto conforme a los Principios Contables Generalmente Aceptados.

4.4.4.1 Control de Inventarios

Dentro del sistema de Contabilidad debe hacerse mención aparte del sistema de Inventarios, ya que dentro de la empresa el control de los mismos es uno de los objetivos.

En el presente caso, se sugiere la utilización del método de Inventarios perpetuos, que consiste en la utilización de tres cuentas: Almacén, Costo de ventas y Ventas.

Debido a la naturaleza de la empresa, es fácil reconocer el costo de cada producto y el margen de utilidad por cada uno.

En cuanto al control, en el punto 4.4.5 se sugiere la utilización de un formato en el cuál, se registrarán las entradas y salidas diarias de mercancías según las notas de ventas y notas de crédito, además de las facturas de compras y devoluciones hechas al proveedor.

Teniendo este registro, es sencillo realizar los pases a las tarjetas auxiliares de almacén.

El registro en dichas tarjetas se hará utilizando el método PEPS (Primeras entradas, primeras salidas) ya que con este método, el inventario final siempre quedará valuado a precios actuales, esto es conveniente porque el precio del producto no sufre alzas frecuentes durante el transcurso del ejercicio fiscal.

4.4.5 Diseño de comprobantes

Las facturas, notas o remisiones son un apoyo

contundente para el control interno, ya que significan la prueba escrita de las operaciones de la empresa. Por lo tanto deben seguir ciertas recomendaciones en su uso.

a) Todos los comprobantes deben ser impresos y foliados previamente y en el caso de las notas de ventas, deben cumplir las disposiciones de la S.H.C.P.

b) Invariablemente debe respetarse el uso de las copias y su distribución.

c) La nota de crédito debe ir acompañando las respectivas notas de venta al medio mayoreo unicamente.

d) Los arqueos diarios de caja deben ir acompañados por el depósito bancario respectivo y las notas de venta diaria.

e) Los arqueos de caja chica deben ir acompañados por el comprobante foliado de gastos previamente autorizado y sellado de pagado, además de las notas de gastos cumpliendo estrictamente con los requisitos fiscales.

f) Las notas de venta deben llevar el sello de pagado.

g) Las notas de crédito deben llevar el sello de recibido.

h) Como la intención es que la empresa en el siguiente ejercicio fiscal se convierta en Régimen General de Ley, se sugiere que los comprobantes de venta sigan las indicaciones que se marcan para este Régimen y se utilice

un sello con la leyenda "Contribuyente del Régimen Simplificado", para utilizarse como tal por lo que resta del presente ejercicio fiscal.

i) En el formato de arqueos de caja se recomienda agregar el signo de "Nuevos pesos" con motivo de la reciente reforma de Ley Monetaria para 1993.

ZAPATERIA X

Nombre del propietario
R.F.C. del propietario

Cédula de R.F.C.

Dirección completa

No. 0001

Venta al público en general
Fecha _____

Vendedor _____

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Importe
Con letra: (_____ _____ nuevos pesos)			Subtotal N\$ _____ IVA N\$ _____ Total N\$ _____

Contribuyente Régimen Simplificado

original cliente/copia contabilidad (manuscript)

ZAPATERIA X

Nombre del propietario
R.F.C. del propietario

Cédula de R.F.C.

Dirección completa

No.A 0001

Venta al público en general

Vendedor _____

Fecha _____

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Importe
Subtotal N\$ _____			
IVA N\$ _____			
Total N\$ _____			

Con letra: (_____nuevos pesos)

Contribuyente Régimen Simplificado

original cliente/copia contabilidad (mexxico)

ZAPATERIA X

Nombre del propietario
R.F.C. del propietario

Cédula R.F.C.

Dirección completa

No. 0001

Nota de crédito

Fecha _____
Factura _____

Recibió _____

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Importe
Total N\$			

Con letra : (_____ nuevos pesos)

Régimen simplificado

Vo. Bo. _____
Firma

original / factura procedencia / copia 1 cliente / copia 2 cont.

ZAPATERIA X

Nombre del propietario
R.F.C. del propietario

Control de Inventarios

Fecha _____

No. 0001

ENTRADAS

SALIDAS

Cant.	Modelo	Color	Observaciones	Cant.	Modelo	Color

Elaboró: _____
Firma

Revisó: _____

ZAPATERIA X

Nombre del propietario
R.F.C. del propietario

Arqueo de caja

Fecha _____ No.0001
Tipo de arqueo ___ Diario ___ Semanal (caja chica)

No.	Billetes
	100.00
	50.00
	20.00
	5.00
	2.00

No.	Monedas
	2.00
	1.00
	0.50
	0.10
	0.05

Total efectivo: _____

Depósito de la
fecha _____

Comprobantes Caja Chica

Concepto	Folio	Importe
Total N\$		

Tarjetas de crédito

Banco	Importe
Total N\$	

Elaboró: _____

original pólice ingresos/copia archivo

ZAPATERIA X

TARJETA DE ALMACEN

Razón social Artículo Modelo				R.F.C. Unidad Color		
Fecha	Entrada	Salida	Existencia	Inv.	Costo	Saldo

Nota: Debe elaborarse una tarjeta por cada modelo y color.

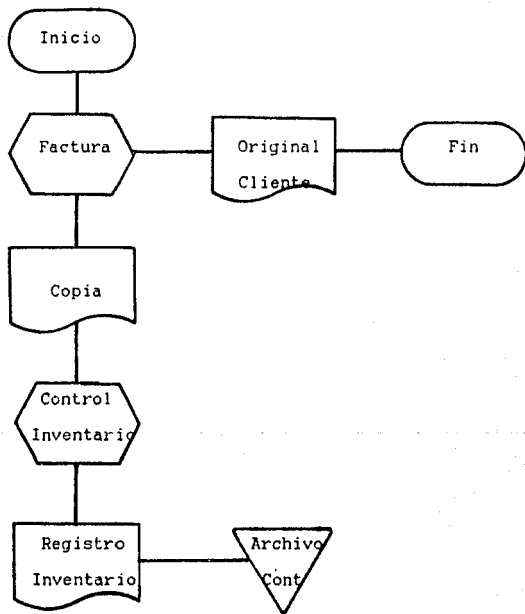
ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

4.4.6 Diagramas de flujo por ciclos de actividades

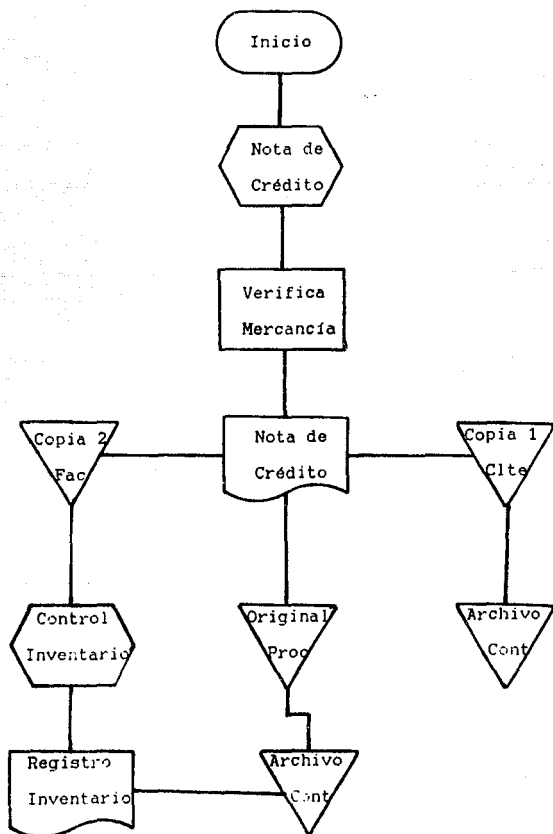
Los diagramas de flujo se utilizan para representar gráficamente un sistema contable, esto se utiliza también para evaluar el control interno.

Mediante símbolos que representan un documento o una etapa en el sistema se explica fácilmente los procesos y rutinas que deben seguirse en las funciones de la empresa.

VENTAS



DEVOLUCION DE VENTAS



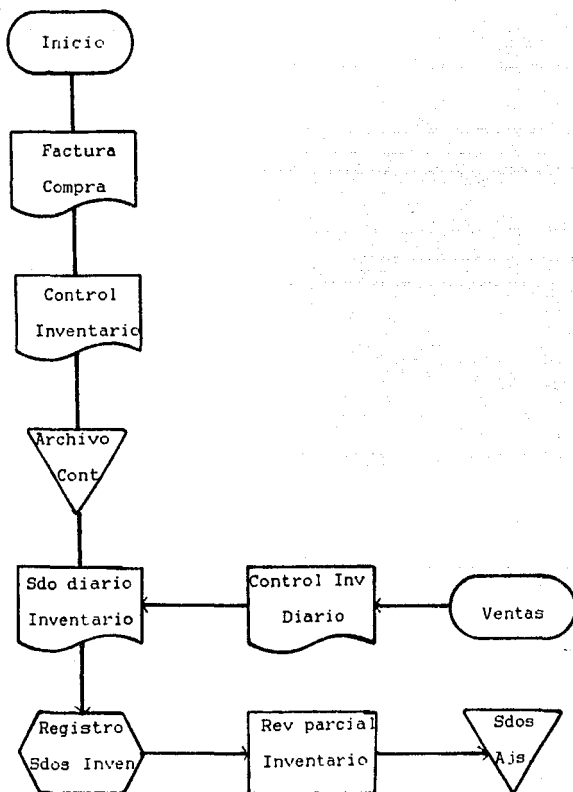
PROCESO DE VENTAS

Cuando se elabora la factura, se entrega el original al cliente y la copia se guarda en el archivo contable. Con la copia se hace el registro diario de inventarios.

PROCESO DE DEVOLUCION DE VENTAS

Al hacer la devolución, la cajera elabora la nota de crédito y verifica que la mercancía se encuentre en buen estado, elabora la nota de crédito con dos copias, la original deberá ir anexada a la factura de venta de la cuál se está haciendo la devolución, la primera copia será para el cliente y la segunda copia servirá para registrar la entrada en inventarios.

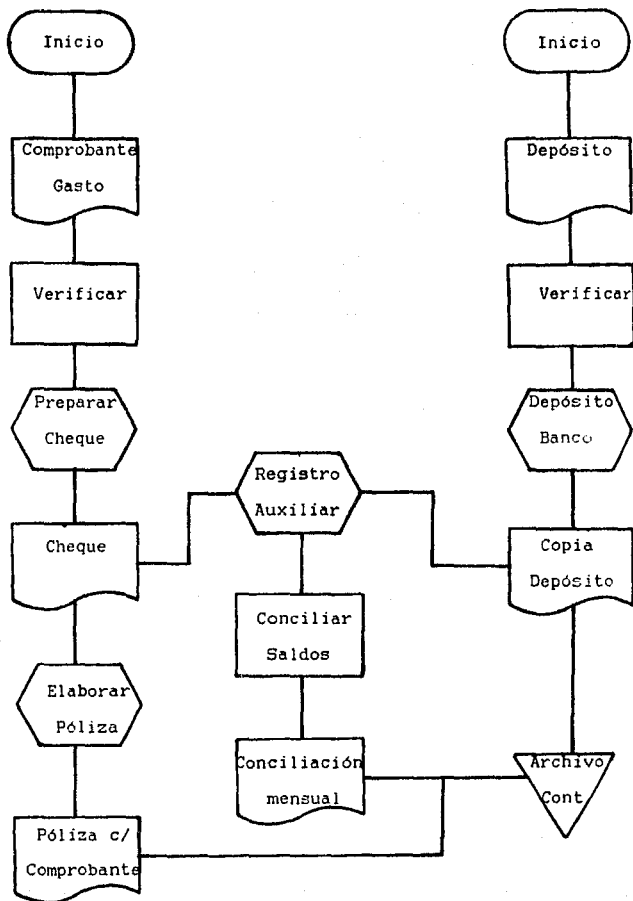
COMPRAS



PROCESO DE COMPRAS

Se recibe la mercancía con su factura, se verifica que la mercancía esté correcta, la factura se registra en el control de inventarios (tarjeta). Diariamente se registra en un control de inventarios las entradas y salidas de mercancía que cada semana se vaciarán a las tarjetas, así mismo cada semana se hará un inventario parcial al azar, de cuando menos 15 artículos para verificar que el saldo es el correcto. Tanto el registro "control de inventario" como las tarjetas de almacén deben estar en el archivo contable.

TESORERIA



PROCESO DE TESORERIA

Al efectuar un gasto, debe verificarse que cumpla con los requisitos fiscales, elaborar el cheque respectivo con su póliza y anexarle a ella el comprobante.

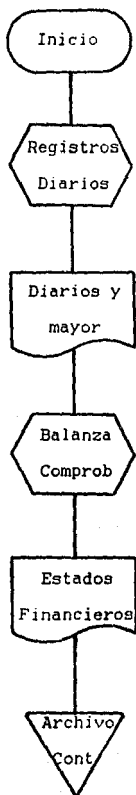
El depósito debe coincidir con el arqueo de caja diario y con la suma de comprobantes de venta. Tanto el cheque como el depósito bancario, se registrarán en un libro auxiliar de bancos con el cual al finalizar el mes se realizará la conciliación con el estado de cuenta bancario.

PROCESO DE PERSONAL

Cada semana se pagan los sueldos, haciendo el cálculo de deducciones y horas extras, así como los impuestos a retener; se elaboran los recibos de pago en original y copia.

Si los cálculos son correctos, se elabora el cheque respectivo con su póliza a la cual se le anexa el original del recibo de pago.

INFORMES FINANCIEROS



PROCESO DE INFORMES FINANCIEROS

Al finalizar el mes enviar al Asesor Fiscal todas las pólizas con comprobantes y registros diarios para codificarlos, realizar los asientos diarios y sus pases al mayor. Elaborar los respectivos Estados Financieros.

Esta información y la documentación debe ser devuelta a la empresa.

4.4.7 Sugerencias en la implantación

Para lograr la eficientización de las operaciones de la empresa se concluyeron las siguientes recomendaciones:

Caja y Bancos

- a) Depósito íntegro del efectivo por concepto de ventas.
- b) Depósitos bancarios por lo menos 2 o 3 veces a la semana.
- c) Creación de un fondo fijo de caja chica por \$550,000.00 para gastos menores.
- d) Arqueo diario para el efectivo procedente de las ventas y semanal para el fondo de caja chica.
- e) Pólizas de cheques expedidas consecutivamente.
- f) Conciliaciones bancarias mensuales del registro auxiliar de bancos con el estado de cuenta bancario.
- g) Llevar un registro auxiliar de bancos.
- h) Para efectuar un gasto debe existir previa autorización del propietario y la comprobación del gasto.
- i) Debe comprobarse con nombre y firma, quién realizó el gasto.
- j) Expedir cheques nominativos.
- k) Conciliar los saldos del estado de cuenta bancarios y el registro auxiliar de bancos.

1) Los cheques cancelados deben conservarse para el consecutivo numérico y llevar la leyenda "Cancelado".

Ventas

a) Facturar las ventas al medio-mayoreo.

b) Toda devolución debe estar amparada con nota de crédito.

c) Hacer una nota de devolución de mercancía a los mayoristas; cuyo original deberá anexarse a la factura de venta a la cual corresponde esa devolución.

c) Hacer nota de venta por cada operación.

d) Los comprobantes que sean cancelados, deben llevar la leyenda "Cancelado", fecha de cancelación y firma de quién canceló; además de conservar copia y original.

e) Todas las notas de venta deben llevar el sello de pagado.

f) Todas las notas de crédito deben llevar el sello de recibido.

Inventarios

a) Realizar un inventario físico de mercancías una vez al año.

b) Llevar un control de las entradas y salidas de mercancía diario en las formas que se mostraron.

- c) Llevar el sistema de inventarios perpetuos.
- d) Realizar inventarios parciales cada semana por lo menos de 15 artículos diferentes.

Personal

- a) Registrar en el IMSS a los trabajadores del negocio.
- b) Elaborar los contratos de trabajo respectivos.
- c) Elaborar recibos de nóminas, los cuales deben ir firmados de recibido en original y copia.
- d) Pagar los sueldos en efectivo.

Comprobantes

a) Todos los comprobantes de gastos y compras realizados por el negocio deben incluir los requisitos mínimos fiscales:

- Contener impreso la denominación social, domicilio y RFC del contribuyente.
- Contener impreso el folio.
- Contener fecha de expedición.
- Contener la leyenda "Régimen Simplificado", en caso de serlo.
- Tener la descripción de los artículos que ampara el comprobante.

- . El importe total debe ir con número y letra.
- . Tener impreso la cédula de R.F.C.
- . Contener el IVA desglosado por separado.

APENDICE A

CUESTIONARIO

1.- ¿Se tiene una gráfica de organización?

R. No.

2.- ¿ Están todos los asientos de diario debidamente explicados y adecuadamente respaldados por los comprobantes relativos?

R. Algunos, como las compras.

3.- ¿Se almacenan las mercancías en una forma sistemática?

R. Cada artículo tiene un lugar fijado de antemano, pero algunas veces, cuando hay mucha gente no se alcanza a acomodarlos debidamente.

4.- ¿Se hacen recuentos periódicos de las existencias y se comparan con los registros de inventarios?

R. No.

5.- ¿Existen expedientes completos por cada uno de los empleados?

R. No.

6.- ¿Es confiable y oportuna la información que reciben los ejecutivos?

R. Sólo se existe información de las ventas.

7.- ¿Existe una separación estricta de las entradas y salidas de efectivo?

R. No.

8.- ¿Se depositan en el banco íntegramente todos los fondos recaudados?

R. Sólo lo necesario para cubrir los cheques de compras semanalmente.

9.- ¿Todos los pagos se efectúan mediante cheque?

R. Sólo las compras.

10.- ¿Los informes del movimiento de entradas y salidas de caja se mantienen al día?

R. No.

11.- ¿Existe un plan sistemático de supervisión que incluya arqueos de caja, revisión de conciliaciones de cuentas con los bancos, control de papelería seriada e informes de movimientos?

R. No.

12.- ¿Se listan los cheques recibidos y se les estampa un sello con la leyenda "para abono en cuenta"?

R. No se reciben cheques.

13.- ¿Se verifica el depósito de los fondos recibidos?

R. No se deposita el total de las ventas.

14.- ¿En las ventas al contado, es adecuado el procedimiento de control del efectivo?

R. No existe control de efectivo.

15.- ¿Se efectúan todos los pagos mediante cheques nominativos?

R. Si.

16.- ¿Están seriados los cheques?

R. Si.

17.- ¿Se inutilizan los cheques anulados y se conservan?

R. Si.

18.- ¿Señ por cantidades fijas los fondos de caja chica?

R. No hay fondo de caja chica.

19.- ¿Se practican arqueos de los fondos regularmente?

R. No.

20.- ¿Se efectúan mensualmente las conciliaciones con las cuentas de los bancos?

R. No, solo se revisa el estado de cuenta bancario en forma general.

21.- ¿Se investigan las diferencias que resultan en las conciliaciones?

R. Sólo si se detecta algún cargo que no haya sido notificado.

22.- ¿Se detallan los artículos devueltos y las condiciones en que se encuentran?

R. No.

23.- ¿Se expiden notas de crédito?

R. No.

24.- ¿Existen registro de salarios y deducciones por cada uno de los empleados?

R. No.

25.- ¿Se hace el pago de nómina por cheque nominativo?

R. No, es en efectivo.

26.- ¿Se encuentran debidamente clasificados y codificados los materiales y artículos?

R. No.

CONCLUSIONES

Dentro del campo profesional de la Contaduría existen áreas que quizá no son muy tomadas en cuenta, como lo es el Control Interno, porque se considera que el Contador Público únicamente calcula impuestos y elabora Estados Financieros, y siendo el Control Interno muy importante dentro del desarrollo de las organizaciones debido a que nuestro país se encuentra en pleno crecimiento económico se debe poner atención y dar servicio profesional a aquellas empresas pequeñas o medianas que necesitan un control y organización para crecer y ser competitivos con las macroempresas.

En el presente trabajo, se trató el caso de una empresa comercial que por sus características se considera una micro-empresa.

Es muy común encontrarnos, como en este caso, microempresas que comienzan a crecer rápidamente, el volumen de sus operaciones empieza a ser mayor y los dueños o representantes no tienen los conocimientos para controlar sus recursos y estos empiezan a verse mermados.

El control mas importante, del caso práctico

presentado, debe hacerse en los inventarios y en el efectivo ya que existen mercancías muy antiguas o en mal estado que no se les ha dado salida; y en cuanto al efectivo, debe evitar utilizarse para gastos que no son del negocio, aunque sean menores, y tratar de que los comprobantes de dichos gastos cumplan con los requisitos del Código Fiscal.

La implantación del Control Interno también favorecerá la veracidad de la información pues como hemos visto en lo anteriormente tratado, al llevar un control de las operaciones se controla también el flujo de la información pudiendo de esta manera presentar unos estados financieros oportunos y certeros para una correcta toma de decisiones.

Al implantar el sistema de control, la empresa estudiada podrá hacer un mejor uso de sus recursos financieros y de esta forma invertir de mejor manera esos recursos manteniendo así su competitividad.

En el punto 4.4.7 y durante el desarrollo del caso práctico se dan sugerencias sencillas, fácilmente aplicables a las actividades normales de la empresa, que llevándolas a cabo podrán auxiliar en el Control Interno de la empresa y como consecuencia en el crecimiento ordenado de la misma.

BIBLIOGRAFIA

Ruiz de Velasco, Luis

Prieto, Alejandro;

AUDITORIA PRACTICA;

Ed. Banca y Comercio, S.A.; 1983.

W. Holmes, Arthur;

AUDITORIA: PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTO TOMO 1;

Biblioteca de Contabilidad Superior, Ed. UTEHA; 1979.

L. Kolher, Eric;

DICCIONARIO PARA CONTADORES;

Ed. Uteha; 1982.

Gómez Morfín, Joaquín;

EL CONTROL INTERNO EN LOS NEGOCIOS;

Ed. Fondo de cultura económica; 1956.

Perdomo Moreno, Abraham;

FUNDAMENTOS DE CONTROL INTERNO;

Ed. Ecasa; 1991.

Gómez Morfín, Joaquín;

EL CONTROL EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS;

Ed. Diana técnico; 1990.

Ríos, Adalberto

Paniagua, Andres;

ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION;

Ed. Trillas.

R. Terry, George;

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION;

Ed. CECSA.

Santillana González, Juan Ramón;

COMO HACER Y REHACER UNA CONTABILIDAD;

Ed. ECASA

Prieto, Alejandro;

PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD;

Ed. Banca y Comercio. S.A.

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA;

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1975.

PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS:

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1989.

DECLARACIONES SOBRE NORMAS DE AUDITORIA:

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1988.