

300608

9
20j



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U. N. A. M.

PROBLEMAS DE CONTROL INTERNO EN EL
MANEJO Y REGISTRO DE LAS OPERACIONES
DE UNA RED DE SUCURSALES Y UN MODELO
DE SOLUCION

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE

Que para obtener el título de
LICENCIADO EN CONTADURIA

Presenta

LORENA LUPI BARRON

DIRECTOR DE TESIS:

Lic. Víctor Manuel Charles Noriega

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

México, D. F.

1992



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

INDICE

INTRODUCCION

Capítulo I EL CONTROL INTERNO

| | | |
|------|---|----|
| 1.1 | Antecedentes | 1 |
| 1.2 | Definición | 5 |
| 1.3 | Importancia | 6 |
| 1.4 | Criterios de Implantación de un Sistema de Control Interno | 8 |
| 1.5 | Efectos negativos de un Sistema de Control Interno Ineficiente | 11 |
| 1.6 | Objetivos Básicos | 13 |
| 1.7 | Objetivos Generales | 15 |
| 1.8 | Elementos | 17 |
| 1.9 | Fases del Control Interno | 35 |
| 1.10 | Control Interno Detectivo y Correctivo | 37 |
| 1.11 | Métodos para el Estudio y Evaluación del Control Interno | 41 |
| 1.12 | Vigilancia del Control Interno | 43 |

Capítulo II GENERALIDADES SOBRE LAS SUCURSALES

| | | |
|-----|---|-----|
| 2.1 | Definición de Sucursal | 48 |
| 2.2 | Características Generales de las Sucursales | 49 |
| 2.3 | Estructura de Organización y Control de las Sucursales | 51 |
| 2.4 | Sistemas de Contabilidad aplicables en las Sucursales | 54 |
| 2.5 | Contabilización de transacciones entre Sucursales | 56 |
| 2.6 | Ejemplos de Contabilidad de Sucursales | 59 |
| 2.7 | Las Redes de Sucursales ante el Tratado de Libre Comercio | 101 |

Capítulo III PROBLEMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO EN UNA RED DE SUCURSALES 104

Capítulo IV PROBLEMAS DE CONTROL INTERNO EN UNA COMPAÑÍA COMERCIALIZADORA CON UNA RED DE SUCURSALES Y UN MODELO DE SOLUCION 109

| | | |
|-------|--|-----|
| 4.1 | Generalidades de la Empresa en la que se desarrolla la aplicación práctica | 110 |
| 4.2 | Depósitos de Sucursales por la Cobranza | |
| 4.2.1 | Descripción de la Operación | 116 |

| | | |
|---------|---|-----|
| 4.2.2 | Deficiencias de Control Interno Identificadas | 119 |
| 4.3 | Pago a Proveedores en Sucursal distinta a la que recibe el Producto | |
| 4.3.1 | Descripción de la Operación | 123 |
| 4.3.2 | Deficiencias de Control Interno Identificadas | 125 |
| 4.4 | Trasposos de Productos entre Sucursales | |
| 4.4.1 | Descripción de la Operación | 130 |
| 4.4.2 | Deficiencias de Control Interno Identificadas | 136 |
| 4.5 | Modelo de Solución para la Corrección de las Deficiencias de Control Interno Detectadas en las Operaciones Analizadas | |
| 4.5.1 | Soluciones de Carácter General | |
| 4.5.1.1 | Reporte Semanal de Entrega de de Información | 140 |
| 4.5.1.2 | Aviso entre Sucursales | 144 |
| 4.5.2 | Soluciones de Carácter Específico | |
| 4.5.2.1 | Depósitos de Sucursales por la Cobranza | 145 |

| | | |
|---------|--|-----|
| 4.5.2.2 | Pago a Proveedores en Sucursal distinta a la que recibe el el Producto | 151 |
| 4.5.2.3 | Trasposos de Productos entre Sucursales | 162 |

ANEIOS

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

En el transcurso del presente siglo ha existido gran evidencia de la expansión de los negocios a través del desarrollo de sucursales.

Las grandes organizaciones han alcanzado liderazgo en primer término a través de la creación de unidades perfectamente identificables que se establecen para conducir y llevar al cabo una función específica, básicamente de expansión de su mercado, mediante el acceso de conveniencia que proporcionan ya sea dentro de las mismas ciudades o poblaciones y/o en otros estados y países.

Este tipo de organizaciones las podemos encontrar en todo tipo de empresas, ya sea manufactureras, sector bancario, comercial, etc..

Por otro lado, del sistema de control interno implantado en las empresas depende el adecuado funcionamiento de las mismas, ya que proporciona la protección de los activos, la eficiencia operacional y la obtención de información veraz, oportuna y confiable que permite la toma de decisiones para el logro de los objetivos de la entidad económica.

Los recursos humanos de la empresa deben comprender la importancia que tiene el control interno como una herramienta fundamental para la operación eficiente de la organización.

Con base en lo expuesto anteriormente, el objetivo de la presente investigación es el de mostrar los problemas de control interno a los que se enfrenta una compañía comercializadora de productos con una red de sucursales, derivados básicamente de los siguientes aspectos :

- Problemas de comunicación entre la casa matriz y las sucursales y entre éstas últimas.
- Falta de entrenamiento y capacitación del personal para lograr el nivel de desarrollo necesario para garantizar a la alta dirección la observancia estricta y consistente de las políticas y medidas que apoyan el funcionamiento correcto del control interno.
- Carencia de manuales de procedimientos o instrucciones por escrito actualizados que incluyan las normas y políticas que apoyen la operación uniforme y sistemática en todas las sucursales, originando esta situación que el personal responsable de la administración de las sucursales y los Contadores de las mismas adopten diferentes criterios para la solución de los problemas que se presentan, situación que se agrava por la diversidad que existe en la preparación académica y experiencia del elemento humano en las diferentes regiones en las que se ubican las sucursales.
- Por naturaleza todos los sistemas tienden a deteriorarse, más aún, por la falta de una supervisión y mantenimiento adecuados.

Finalmente, este conjunto de situaciones originan que la Dirección General de la empresa se encuentre ante una problemática

de control y de evaluación de la redituabilidad de las sucursales como si éstas fueran un sólo ente.

Asimismo, hacemos referencia al impacto de dichos problemas en las cifras de los estados financieros y finalmente, se propone una solución para la corrección de las deficiencias detectadas.

Para alcanzar el objetivo propuesto, estructuramos este trabajo de la siguiente forma :

En el primer capítulo, se presenta una idea general de lo que es el control interno, su importancia en las empresas, los objetivos que se persiguen al implantarlo, así como sus elementos y los principales métodos de evaluación que se pueden seguir para su implantación.

En el siguiente capítulo describimos lo que es una sucursal, sus características generales, su forma de organización tanto administrativa como contablemente y desarrollamos dos ejemplos de contabilidad de sucursales.

Finalmente, se efectúa una conjunción de los capítulos anteriores, mediante la investigación realizada en una empresa que tiene una red de sucursales y en la que seleccionamos tres operaciones básicas que se realizan entre la casa matriz y las sucursales y aún entre éstas mismas, las cuales son : Depósitos de Sucursales por la Cobranza, Pago a Proveedores en sucursal distinta a la que recibe el producto y Traspasos de Productos entre sucursales.

Mostramos las deficiencias de control interno detectadas en el desarrollo de cada una de estas operaciones y las medidas que se proponen para su corrección, con el objeto de que los estados financieros muestren en forma razonable la situación económica-financiera de la empresa y estén acordes con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

CAPITULO I

CONTROL INTERNO

Las dimensiones y la complejidad de los negocios modernos ha originado la indispensable instalación y mantenimiento de sistemas adecuados de control interno para el logro de los objetivos organizacionales.

Por lo anterior, a continuación presentamos los aspectos sobresalientes del control interno.

1.1 ANTECEDENTES

Desde que el hombre apareció en la Tierra, se ha enfrentado con la dificultad de no poder obtener por sí mismo todo lo necesario para subsistir, por lo que tiene que intercambiar aquellos bienes que satisfacen sus necesidades, apareciendo el trueque y derivado de esto, comienza a establecer un control de lo que posee, lo que cambia y lo que obtiene, naciendo probablemente desde este momento el uso del control por el hombre.

A través de la historia, encontramos en distintos pueblos la existencia de control, ya sea en sus organizaciones militares, formas de gobierno o en las actividades características que distinguen a un pueblo de otro.

El documento más antiguo que se conoce dentro del campo administrativo es el código del rey Hamurabi escrito en Babilonia

2,000 años antes de Cristo, el cual contiene algunas normas para los comerciantes relacionadas con la interpretación que se le daba a la falta de anotación de los precios de las mercancías que se entregaban a comisión para su venta.

En el año 1,300 a.C., en Egipto existía una economía planificada con un sistema burocrático muy amplio, en el que los transportes fluviales y la tierra eran propiedad comunal controlada por el Estado, teniendo como objetivo el que todos gozaran de la prosperidad que existía.

En China 1,000 a.C., se elaboró la Constitución de Chow que fijaba reglas sobre organización, funciones, procedimientos, métodos, controles y sanciones.

En la época de los griegos, Aristóteles describe un Estado y un Gobierno ideales en sus ocho libros sobre política, en los que se observa una depurada organización formal o estructuración de un Estado perfecto.

Los Romanos, demuestran su eficiente control en la indudable fuerza de su organización militar, que los hizo el imperio más grande desde la época de Alejandro el Magno, teniendo un estricto control sobre los productos que obtenían de los pueblos sojuzgados y los gastos propios del imperio.

En la Edad Media, se encuentran formas de administración en los gremios de artesanos quienes representaban el comercio e industria de esa época y se regían por reglas que marcaban los grados de los agremiados en aprendiz, oficial y maestro.

La demanda creciente de satisfactores debilitó a los gremios, dando preámbulo a la industria, que surge en el siglo XVIII con la llamada " Revolución Industrial " .

Tiempo después, en la época contemporánea el desarrollo industrial norteamericano desarrolla los primeros esbozos administrativos :

Federico W. Taylor, iniciador de la administración científica hizo estudios en los que se refiere al control interno, señalando que la gerencia necesita selección científica de los empleados y obreros y además, una amistosa cooperación entre gerencia y obreros.

Posteriormente, Henri Fayol clasifica a la administración en : Previsión y planeación, organización, comando, coordinación y control, indicando que éste último consiste en verificar que las actuaciones han sucedido de acuerdo con los planes trazados, las instrucciones dictadas y los principios establecidos, con el objeto de señalar las debilidades y errores, corregirlos y evitar su repetición.

Finalmente, en 1949, el Instituto Americano de Contadores Públicos dá a conocer un estudio especial llamado "Internal Control" , factor decisivo en el reconocimiento general del amplio alcance del control interno, así como su intervención en áreas como organización, políticas y procedimientos.

A partir de la Revolución Industrial, debido al crecimiento acelerado de los negocios y las utilidades sustanciales, la administración enfocó su energía a la producción. Actualmente,

debido a la lucha por los mercados, se ha dado mayor importancia al control y conocimiento de las operaciones internas, así como a la organización y administración, ya que las utilidades dependen en una forma más directa del arreglo científico de los componentes de una empresa, de la buena administración y de la eficiencia operacional.

Cabe mencionar que en sus comienzos, el control interno se originó como medida necesaria para evitar errores; sus funciones eran complemento de la contabilidad, existiendo por lo tanto una estrecha relación entre ellos; con el transcurso del tiempo se le atribuyeron otros objetivos, los que sin dejar de tener un aspecto contable, ya implican una función administrativa.

1.2 DEFINICION

En su sentido más amplio, de acuerdo con el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, el control interno es el sistema por medio del cual se dá efecto a la administración de una entidad económica.

Por su parte, el Instituto Americano de Contadores Públicos define el control interno como: El plan de organización, los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de la información financiera, promover la eficiencia operacional y la adherencia a las políticas establecidas por la administración.

Consideramos que esta última definición, reúne en forma más satisfactoria las características que actualmente requiere cualquier sistema de control interno eficiente adoptado por una empresa, constituyendo así, el concepto de uso generalizado en nuestro tiempo.

En conclusión, podemos decir que el control interno es la base de la vigilancia que la administración debe ejercer sobre la información, los activos y la eficiencia de la empresa.

1.3 IMPORTANCIA

El constante reconocimiento de la expansión e importancia del control interno se atribuye básicamente a los siguientes factores:

- a) El alcance y la magnitud de las empresas ha llegado a un punto donde su organización estructural se ha vuelto compleja y extensa, por lo que para controlar eficazmente las operaciones, la administración necesita de la precisión de numerosos informes y análisis para una adecuada toma de decisiones para el logro de los objetivos establecidos.
- b) La responsabilidad de salvaguardar el activo de las empresas, prevenir y descubrir errores y fraudes, descansa principalmente en la administración, por lo que el mantener un sistema adecuado de control interno, es indispensable para descargar apropiadamente esa responsabilidad.
- c) La protección que proporciona un sistema de control interno que funciona adecuadamente en contra de las debilidades humanas es de sin igual importancia; la verificación y la revisión, que son esenciales para el buen funcionamiento del sistema reducen la posibilidad de que los errores o intentos fraudulentos queden sin ser descubiertos por un período prolongado.
Esto permite a la administración depositar mayor confianza en la veracidad de los datos.

Cabe mencionar que un examen subsecuente no puede ser considerado como sustituto del ejercicio de controles adecuados en el manejo de las transacciones.

En la actualidad, los directivos de las empresas, debido al momento de evolución que en ellas se está presentando, requieren de informaciones correctas y oportunas para la toma de decisiones que sólo pueden ser posibles cuando existe un sistema de control interno eficiente.

1.4 CRITERIOS DE IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Un sistema de control interno debe desarrollarse considerando todos los factores que integran una organización, como el tamaño, giro, etc.; el buen funcionamiento de éste y consecuentemente de la empresa, consiste en la adecuación del control interno a dichos factores y viceversa. Con esto queremos decir, que las partes integrantes del control interno deben conformarse en una perfecta unidad de funcionamiento, considerando que su instalación no garantiza que funcione eficientemente por sí mismo, por lo que debe existir participación de todo el personal para su adecuado funcionamiento, así como cooperación interdepartamental y la celebración de juntas periódicas que proporcionan los medios para descubrir diferencias y rectificarlas.

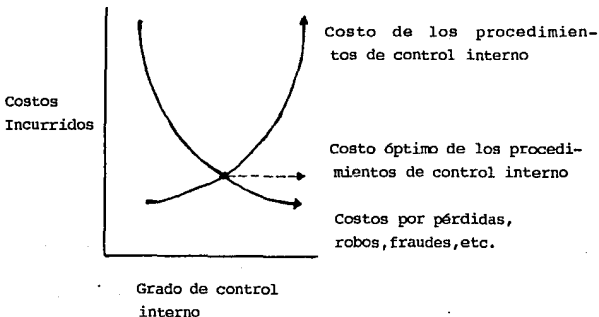
Existen fundamentalmente dos criterios que deben considerarse en la decisión de implantar un sistema de control interno :

- 1) El de su conveniencia, que implica el estudio de su costo, en relación al riesgo o pérdida que elimina.
- 2) El de la posibilidad, que implica el estudio de la capacidad económica de la empresa, en relación al costo de implantación de los controles, es decir, la utilidad económica del sistema.

En síntesis, un sistema adecuado de control interno es aquel que conserva un equilibrio razonable entre dos factores fundamentales : Por una parte, el costo de la instalación y mantenimiento de los procedimientos que se implanten y por el

otro, los riesgos de pérdidas que pudieran existir sin éstos; de tal manera que en los casos en que el costo de protección sobrepase las posibles pérdidas, o en donde ciertos controles pudieran "entorpecer" las operaciones, la administración puede decidir que tales controles no son factibles.

Representación gráfica de la relación Costo - Beneficio del Control Interno :



Es importante aclarar que la responsabilidad de la gerencia no termina con la instalación de los procedimientos de control; un sistema de esta naturaleza debe ser objeto de una constante vigilancia para verificar lo siguiente :

1. Que las políticas e instrucciones dictadas están siendo correctamente interpretadas y ejecutadas.
2. Que los cambios registrados en las condiciones de operación no han ocasionado que los procedimientos sean obsoletos y/o inadecuados.
3. Que cuando el sistema se desarticule se tomen de inmediato las medidas necesarias para su regularización.

Es por esto, que siempre debe tenerse presente el hecho de que cualquier sistema, si carece de vigilancia y de la adecuación correspondiente, decae rápidamente y pierde su eficacia.

1.5 EFECTOS NEGATIVOS DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO INEFICIENTE

Un sistema de contabilidad que no esté apoyado por un control interno eficaz es hasta cierto punto inútil, puesto que no es posible confiar en los datos que arrojen los informes y estados financieros.

Es evidente la importancia que tiene la veracidad de la información que proporciona la contabilidad, pues de otra manera, la dirección y los demás departamentos podrían formarse juicios equivocados que redundarían en daños para la empresa.

Derivado de lo anterior el propósito fundamental del control interno es disminuir y hasta donde sea posible eliminar los riesgos de errores e irregularidades y mientras más efectivo sea el sistema, menor será el riesgo para las empresas de caer en la desorganización y el caos.

Un control ineficiente puede ocasionar entre otras cosas lo siguiente :

1. Informes erróneos y/o inoportunos.
2. Fraudes y malversaciones de fondos.
3. Pérdida de tiempo y elevación de gastos.
4. Pérdida de activos.

5. Imposibilidad de usar estadísticas y otro tipo de información que se emita.

6. Pérdida de mercados, etc..

1.6 OBJETIVOS BASICOS DEL CONTROL INTERNO

De la definición del control interno se desprenden sus cuatro objetivos básicos, que a su vez se clasifican en dos tipos de controles : Contables y Administrativos.

Controles Internos Contables

a) Protección de los activos; comprende básicamente los siguientes tipos de controles :

- Control documental.- se obtiene a través de un sistema de contabilidad adecuado, que proporcione la información requerida para la toma de decisiones y que se encuentre respaldado con la documentación soporte correspondiente.

- Control físico.- se logra a través de la salvaguarda de los activos en sitios adecuados, medidas de seguridad para el acceso a los mismos y el mantenimiento preventivo y correctivo para su conservación en mejor estado.

- Contratación de seguros y fianzas, procurando una cobertura y vigencia adecuadas.

b) Obtención de información veraz, oportuna y confiable, pues en ella descansan las decisiones que deben tomarse y los programas que han de normar las actividades futuras. Asimismo, la información constituye además de un instrumento de control, una medida de productividad y de interés social.

Controles Internos Administrativos

c) Promover la eficiencia operacional.- por medio de este objetivo, se busca propiciar un aprovechamiento más efectivo de los elementos humanos y materiales de una empresa para obtener mayor productividad, debiéndose incluir los siguientes aspectos :

- Control de desperdicios, tanto de tiempo como de materiales.

- Control de costos y gastos.

- Implantación de rutinas para la realización de las tareas.

d) Que la ejecución de las operaciones se adhiera a las políticas establecidas por la administración.- este objetivo está encaminado a que todo lo dispuesto por la administración sea conocido por el personal, para que se ejecute de manera oportuna y correctamente.

Para lograr lo anterior, se requiere de un buen sistema de comunicación por medio de órdenes claras y concisas, con la finalidad de evitar confusión y duplicidad de funciones.

Como puede apreciarse, los objetivos citados permitirán a la empresa un desempeño óptimo de sus funciones.

1.7 OBJETIVOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO

A continuación se presenta una breve explicación de los objetivos generales del control interno :

- a) Autorización : de acuerdo con este objetivo, todas las operaciones deben efectuarse de acuerdo con las autorizaciones generales y/o específicas de la administración.

Comprende los siguientes elementos :

1. Las autorizaciones deben ser realizadas por el nivel jerárquico apropiado.
2. Las transacciones deben ser válidas para someterse a su aceptación oportunamente.
3. Solamente las operaciones que reúnan los requisitos señalados por la administración, deben reconocerse y procesarse.
4. Los resultados del procesamiento de transacciones deben informarse oportunamente y estar respaldados por documentación adecuada.

b) Procesamiento y Clasificación de transacciones :

1. Las transacciones deben clasificarse de tal forma, que permitan la preparación de los estados financieros de conformidad con Principios de Contabilidad Generalmente

Aceptados y los diferentes criterios y políticas de la administración.

2. Deben mantenerse archivos apropiados con los datos de los activos sujetos a custodia.

c) Salvaguarda Física : el acceso a los activos debe permitirse únicamente con las autorizaciones y de acuerdo a las políticas y procedimientos de la administración.

d) Verificación y Evaluación :

1. Los datos relativos a los activos sujetos a custodia deben compararse periódicamente con los activos existentes y tomar las medidas correctivas respecto a las diferencias detectadas.

2. El contenido de los informes, bases de datos y archivos deben verificarse y evaluarse periódicamente.

1.8 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

A continuación se describen los elementos que debe poseer cualquier sistema de control interno, debiéndose considerar que existe una estrecha interrelación entre todos ellos para lograr el adecuado funcionamiento del sistema.

ORGANIZACION

La organización es la estructura de una empresa y el ordenamiento lógico de sus partes, de tal manera que cumpla los fines para los cuales fue creada.

COMPONENTES

1. Dirección : es responsable de la política general de la empresa y de la toma de decisiones.
2. Coordinación : consiste en la integración de las partes de la empresa en un todo homogéneo, que prevea los conflictos derivados de la invasión de funciones y de las interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.
3. División de Labores : consiste en definir claramente la independencia de las funciones de operación, custodia y registro, de tal manera que ningún departamento pueda tener acceso a los registros contables en los que se controla su propia operación. Este principio impide que aquellos de

quienes dependa la realización de cierta actividad puedan influir en la forma que adopta su registro o en la posesión de los bienes involucrados en la misma.

La distribución de labores entre el personal debe apoyarse en la idea de que el trabajo de cada empleado sea complementario del trabajo ejecutado por otro, con el objeto de que una misma transacción " fluya " a través de diferente personal y así, ninguna persona posea el control absoluto de una parte importante de las operaciones del negocio.

De esta manera es posible la verificación en cierto modo automática de las transacciones, impidiendo los fraudes, excepto cuando existe la confabulación entre dos o más individuos.

Asimismo, la segregación de funciones hace que los empleados obtengan en cierto tiempo, un conocimiento completo de su trabajo y sean capaces de convertirse en especialistas, logrando una mayor rapidez y eficiencia en la ejecución de sus labores. De igual forma, se reducen los errores y es posible fijar normas precisas en la documentación, trámite y registro de las operaciones, así como localizar el origen de los errores que pudieran ocurrir.

Una división de labores inadecuada puede originar que los registros contables sean manipulados de tal forma que la localización de errores y posibles fraudes sea extremadamente difícil.

En síntesis, esta distribución de actividades debe permitir que las labores puedan llevarse a cabo eficientemente, las operaciones supervisadas y los resultados controlados, y debido a que está encaminada a lograr los objetivos de la empresa, debe ser comunicada en forma clara y precisa al personal.

4. Asignación de responsabilidades y delegación de autoridad : este elemento consiste en un procedimiento adecuado de nombramientos dentro de la empresa, con el fin de que las jerarquías y su autoridad sean congruentes con las responsabilidades asignadas, indicando a la vez, las relaciones con las otras partes de la organización.

El principio fundamental de este elemento consiste en que no debe realizarse transacción alguna sin la autorización de la persona indicada específicamente para ello, debiendo existir constancia de dicha aprobación.

Asimismo, deben quedar siempre separadas las funciones de iniciación y autorización de las transacciones.

Es importante que en cada nivel de autoridad, el individuo conozca específicamente cuales son sus atribuciones y los límites de su responsabilidad, existiendo cinco reglas fundamentales que deben seguirse en la fijación de responsabilidades :

-Cada empleado debe saber ante quién es responsable.

-Cada empleado debe saber de lo que es responsable.

-Cada empleado tendrá la autoridad correspondiente a su responsabilidad.

-Cada empleado será responsable ante una sola persona y,

-Las personas deben tener un adecuado tramo de control, de tal manera, que un gran número de empleados no deben ser responsables ante la misma persona.

Las responsabilidades conflictivas o dobles deben evitarse y cuando el trabajo de dos o más divisiones sea complementario, la responsabilidad para las diferentes fases debe dividirse apropiadamente.

Este elemento proporciona a cada empleado una clara concepción de la parte y relación que le corresponde dentro de la organización, lo que resulta en una mayor concentración hacia el cumplimiento de estos objetivos específicos . Por otro lado, provee una base para la introducción de nuevos empleados, preparándolos para satisfacer las exigencias del puesto que se les designe, así como suministra una base sólida y lógica para apreciar y clasificar periódicamente las capacidades y actuaciones individuales y sirve para la valoración de los puestos, aspecto esencial para un buen plan de retribuciones.

PROCEDIMIENTOS

Es la secuencia de labores o el conjunto de pasos contenidos en forma cronológica para la ejecución de un trabajo predeterminado en cuanto a cantidad y calidad.

COMPONENTES

1. Planeación y Sistematización : como sabemos, la planeación se lleva a cabo formulando un sistema de procedimientos y normas que reflejan los objetivos básicos y las metas de la administración, contenidos generalmente en manuales, cuyo objetivo es por un lado, señalar claramente las funciones de dirección, coordinación, división de labores, el sistema de autorizaciones y la fijación de responsabilidades, y por el otro, asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas, uniformar los procedimientos, reducir errores, abreviar el período de entrenamiento del personal y eliminar el número de órdenes verbales y de decisiones apresuradas.

Como consecuencia lógica de la buena planeación de un sistema de contabilidad, la administración se encontrará mejor informada y esto le ayudará en el proceso de toma de decisiones.

Existen diversos tipos de manuales, de acuerdo al tipo de empresa, su organización interna, etc., por lo que a continuación presentamos una breve explicación del contenido de los manuales básicos que a nuestro juicio debe poseer cualquier entidad económica.

MANUAL DE ORGANIZACION

Contenido :

1. Organigramas.- representan gráficamente la estructura de la empresa, sus departamentos e interrelaciones entre los mismos.
2. Políticas o normas generales de la empresa y las instrucciones relativas a cada departamento .- se delinearán las funciones, deberes y responsabilidades de cada área, así como las correspondientes a su personal.

En este sentido y en relación a los temas que se presentan en los capítulos posteriores, exponemos a continuación el " Perfil del Gerente de Sucursal ", elemento determinante en el logro de los objetivos de estas entidades :

- a. El Gerente de Sucursal debe ser un líder, esto es, debe tener ascendencia sobre la gente, saber cómo dirigirla hacia el logro de los objetivos organizacionales, conjuntamente con el logro de las expectativas y objetivos individuales, motivando a su personal en todo momento y capacitándolo para la ejecución eficiente de sus labores.
- b. Debe saber delegar funciones, pero controlando siempre aquello que delega.
- c. Debe poseer habilidades de vendedor, contar con experiencia en esta área, lo que implica un sólido conocimiento de los productos que comercializa la sucursal y de las necesidades y funcionamiento del mercado que abastece, conjuntamente

con el sostenimiento de adecuadas relaciones con los clientes.

d. Finalmente, es importante destacar que el Gerente de Sucursal debe estar conciente de que su función no consiste solamente en vender, sino es mucho más amplia y comprende una administración integral de los recursos humanos, materiales, financieros, etc., que conforman la entidad a su cargo.

3. Reglamento interior de trabajo, que es el compendio de preceptos y reglas que debe cumplir el personal.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

En éste se describen los flujos de las transacciones principales de la empresa y las normas adoptadas para la solución de los problemas que generalmente se presentan durante la ejecución de las operaciones, con el propósito de establecer procedimientos uniformes en el manejo de los diferentes asuntos de la empresa, existiendo entre otras las siguientes ventajas :

1. Proporcionan los lineamientos para asegurar la aplicación uniforme de procedimientos.
2. Tienden a disminuir errores.
3. Eximen al administrador de la necesidad de repetir constantemente las órdenes relativas al trabajo, por lo que

constituyen una guía para la realización del mismo.

4. Sirven para instruir a los nuevos empleados.
5. Reducen la vigilancia de las actividades y proveen los medios necesarios para que pueda establecerse un control interno eficaz.
6. Proporcionan un patrón mediante el cual, los procedimientos reales en uso se comparan para descubrir desviaciones que puedan originar irregularidades.

MANUAL DE CONTABILIDAD

Contenido :

1. Catálogo de cuentas.- con la explicación del funcionamiento de cada una de las cuentas, significado de su saldo y que sirve a su vez, para definir las responsabilidades de los empleados encargados de su manejo y facilita la preparación de los estados financieros.
Debe elaborarse de tal forma que sea adaptable a las operaciones de la empresa.
2. Lista de los libros, registros y formas en uso, con muestras de cada una e instrucciones sobre su empleo.
3. Procedimientos y normas adoptadas para el manejo de las transacciones, especificando las responsabilidades de cada

empleado y lugar y momento en que deben cumplirse.

4. Gráfica del sistema de contabilidad, etc..

Es importante señalar que los manuales son fundamentales en el proceso de comunicación de una empresa, por tanto, para que cumplan satisfactoriamente su función deben mantenerse actualizados de acuerdo a las circunstancias que prevalecen, con instrucciones claras, completas y concisas para su mejor entendimiento y aplicación.

Para finalizar, a continuación enunciamos las principales ventajas y desventajas de los manuales :

Ventajas

1. Facilitan el flujo de información administrativa, que consiste en que las políticas, informes y demás comunicaciones se transmitan a todo lo largo de la línea de organización.
2. Constituyen una guía del trabajo a ejecutar.
3. Adoctrinamiento para empleados de nuevo ingreso, sin embargo, no basta entregarles un manual por bien diseñado y explicado que esté, pues es de vital importancia que se complemente con una referencia al trabajo individual que deberá desarrollar y esto se logra a través de los programas de entrenamiento y capacitación.
4. Clasificación de la estructura de organización y de las

responsabilidades.

5. Eliminación de duplicidades, etc..

Desventajas

1. El alto costo de su elaboración.
2. Necesidad de actualización de acuerdo a las circunstancias prevaletientes.
3. Falta de personal capacitado para prepararlos.

Un grado más elevado de planeación, comprende el control presupuestal e implantación de estándares de producción, distribución y servicios.

Respecto a los presupuestos, cabe destacar que consisten en la proyección y fijación de bases de los resultados que se espera obtener en el futuro, apoyados por los acontecimientos ocurridos, es decir, con base en la experiencia anterior y una serie de factores como la situación económica existente, competencia, etc..

Entre sus ventajas encontramos las siguientes : fijación de metas para alcanzarse en el desarrollo de las operaciones, establecimiento de dispositivos de control sobre el trabajo de los subordinados y aseguran la coordinación de las actividades. Como desventajas podemos citar que debido a que se trata de estimaciones, no miden las condiciones futuras con exactitud y su preparación requiere de cierto tiempo y consecuentemente esto implica un costo elevado.

2. Registros y Formas : Las empresas deben desarrollar sistemas de contabilidad que aseguren el registro correcto y oportuno de los bienes, obligaciones y demás transacciones que realice la entidad.

Los registros contables son el origen de la información, siendo responsabilidad de la contabilidad registrar en forma sistemática las operaciones para la producción de informes y estados financieros periódicos y adecuados a las políticas de la empresa.

Las formas y registros constituyen los documentos básicos para el registro de las operaciones, debiendo tener una función útil en relación con los procedimientos planeados, por lo que sus objetivos los podemos resumir de la siguiente forma :

-Captación y control de las operaciones

-Comprobación

-Justificación y,

-Sirven como documento contabilizador.

Existen una serie de reglas básicas para el diseño de las formas impresas, las cuales presentamos a continuación :

1. Se debe elegir un modelo sencillo, en el que se precise su objetivo y preveer que contengan los datos necesarios para registrar con exactitud y prontitud la información que se requiere y a un costo mínimo.

2. Debe darse una breve preparación técnica a los empleados que las manejarán, para evitar trastornos al ponerlas en práctica.
3. Los espacios en blanco y las columnas de las formas deben llenarse en el orden previsto.
4. Alineación de datos que facilite el cotejo aritmético.
5. Instrucciones en manuales y/o al reverso sobre su manejo y en cuanto a la ruta de trámite que debe seguir la forma.
6. Cuando no implique un alto costo o duplicidad de esfuerzos establecer que un empleado llene una parte de la forma y otro(s) complementen su hechura, procurando la comprobación independiente del trabajo de cada uno.
7. Evitar que un mismo empleado maneje 2 o más formas que sirvan para la comprobación automática de una misma operación.
8. Deben expedirse la cantidad de ejemplares requeridos para facilitar los trámites simultáneos entre los departamentos.
9. Debe procurarse tamaños uniformes de impresos, que proporcionen ahorro y facilidades de archivo.
10. Empleo de formas prenumeradas como control sobre el uso de cada ejemplar.
11. Deben contener espacios para las firmas de las personas que elaboran, autorizan, etc., definiendo de esta forma las responsabilidades.

12. Deben diseñarse con todos sus posibles usos para mantener en el mínimo el número de formas diferentes.

En síntesis, las formas internas y externas constituyen los medios fundamentales de la organización contable, su eficaz diseño influye decisivamente en la rapidez, seguridad y economía del esfuerzo en el desarrollo del trabajo contable, en virtud de que son usadas para el registro y control de las operaciones de la empresa.

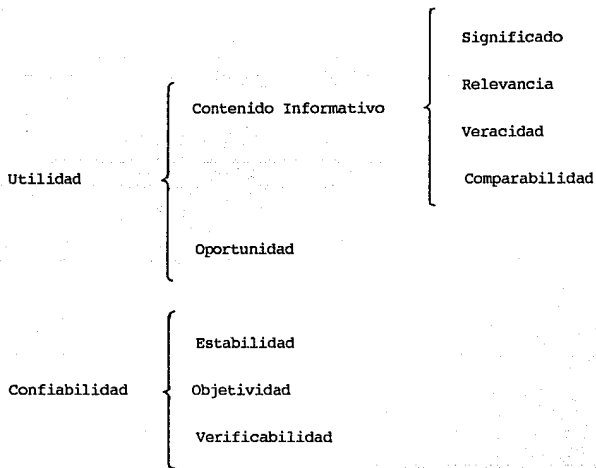
3. Informes : es indispensable la elaboración periódica de información sobre las actividades de la empresa y sobre el personal encargado de realizarlas, así como un cuidadoso análisis de la misma, por personas con la capacidad para evaluarla y con la autoridad adecuada para tomar decisiones sobre la implementación de las medidas correctivas.

La información muestra la actuación de la administración y sirve como medio o instrumento de control, medida de productividad y principalmente para la toma de decisiones que conduce al logro de los objetivos de la empresa.

La información debe presentarse de manera condensada para facilitar su interpretación, adjuntando anexos con el detalle correspondiente a la misma. Asimismo, la terminología empleada debe ser adecuada, de tal manera que resulte comprensible para la generalidad de las personas que la examinan.

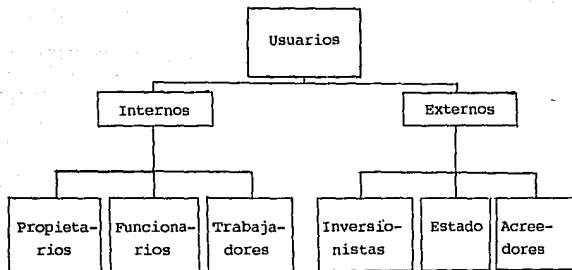
El boletín A-1 "Esquema de la Teoría Básica de la Contabilidad

Financiera" describe las características de la información financiera:



Provisionalidad

De igual importancia es el hecho de que la información debe cubrir los requerimientos de los múltiples usuarios de la misma, clasificándose éstos como se indica a continuación :



PERSONAL

El elemento humano es esencial, pues sin él, ningún sistema podría funcionar ya que es precisamente el responsable de llevar a la práctica las labores delineadas; por lo anterior, podemos decir que el adecuado desarrollo de un sistema de control interno, descansa no solamente en la organización efectiva de la planeación y en que los procedimientos y prácticas sean correctos, sino también en la selección de funcionarios con habilidad y experiencia y personal capaz de cumplir con los procedimientos establecidos en una forma eficiente y económica.

Para esto, la administración debe reconocer la necesidad de un análisis de puestos y los requisitos de la persona para ocuparlo, así como la adopción de medios por los cuales pueda ser juzgada la calidad de actuación del empleado.

COMPONENTES

1. Entrenamiento : consiste en la educación sistemática de todo el personal en los principios y prácticas de la organización, de tal manera que deben desarrollarse programas de capacitación y adiestramiento con el propósito de que el personal efectúe de manera óptima sus funciones, reduciendo la ineficiencia y los desperdicios.

Una parte importante de este proceso, consiste en inculcar la doctrina de la entidad, es decir, que el empleado comprenda la necesidad de un estricto apego a los procedimientos y a los controles. Esta aceptación de la disciplina debe realizarse sin destruir o retardar la capacidad de la persona para pensar y razonar.

Dicho entrenamiento amplía las perspectivas del individuo, cultiva un interés mayor por su trabajo e influye en él por medio de ejemplos reales sobre la necesidad de la disciplina en la organización. Debe explicarse claramente la razón de un procedimiento o control, ya que de lo contrario puede, por su propia iniciativa, eludir aquellos procedimientos que le parezcan innecesarios.

Sin embargo, la enseñanza adecuada no garantiza por sí misma un buen funcionamiento, por lo que el trabajo del empleado debe revisarse para verificar que se están cumpliendo los procedimientos y en caso contrario, determinar los motivos e implementar las medidas que correspondan.

2. Eficiencia : una vez que se ha entrenado al personal, la eficiencia depende del juicio, del criterio que cada persona aplique en la realización de sus funciones para obtener los mejores resultados al menor costo, eliminando así los desperdicios de tiempo y materiales.
3. Moralidad : este elemento hace referencia a los requisitos de admisión que deben implantar las entidades, el constante interés por su personal, la fijación de políticas sobre la rotación obligatoria del mismo, las vacaciones periódicas y como complemento, la contratación de fianzas para proteger al negocio de malos manejos.
4. Retribución : es fundamental proporcionar una remuneración justa al personal para el logro de los objetivos individuales y organizacionales, por lo que deben establecerse sistemas apropiados de retribución, planes de incentivos y permisos, pensiones por vejez y brindarles la oportunidad de participar a través del planteamiento de sus objetivos, problemas, opiniones, etc..

SUPERVISION

Este elemento consiste en la vigilancia continua de que las operaciones se efectúen de acuerdo con los planes y objetivos establecidos.

La supervisión se ejerce en diferentes niveles, por

funcionarios y empleados distintos y en forma directa e indirecta.

En algunas empresas, se establece un departamento de auditoría interna para el ejercicio de este elemento del control interno.

En el punto 1.12 de este capítulo, presentamos una explicación más amplia sobre este aspecto.

1.9 FASES DEL CONTROL INTERNO

Todo control se desarrolla mediante fases específicas, las cuales pueden clasificarse de la siguiente forma :

1. FIJACION DE NORMAS : Para ejercer eficazmente el control se requiere de una base o norma contra la cual se hará la comparación de lo realizado a fin de llevar a cabo una evaluación; la norma señala los resultados que se pretenden obtener, como son los propios planes, objetivos, programas, métodos, procedimientos, políticas, etc., con el propósito de establecer y lograr estándares.
2. MEDICION DE LO REALIZADO : Esta fase tiene por objeto definir las formas para la medición de lo realizado. Dichos medios pueden comprender desde una observación personal hasta un equipo electrónico complejo, siendo lo relevante que el medio utilizado informe oportunamente al responsable del área que cubre el control sujeto a revisión, de cualquier desviación detectada, de tal manera que le permita adoptar las medidas preventivas y correctivas necesarias y no incurrir en nuevas discrepancias respecto a las normas establecidas.
3. EVALUACION DE RESULTADOS : En esta fase se valoriza el resultado de comparar lo realizado y medido contra las normas establecidas, con el fin de apreciar cómo se han ejecutado las operaciones y verificar si se han cumplido con los objetivos, políticas, etc..
4. CORRECCION DE LAS DESVIACIONES : En esta última fase se corrigen las deficiencias identificadas en la evaluación de los

resultados.

Es requisito indispensable que efectivamente se apliquen las correcciones necesarias para prevenir que se presenten nuevamente desviaciones. Asimismo debe informarse al responsable del control de las desviaciones detectadas y de las medidas implementadas para su corrección.

Es importante mencionar que la revisión de controles debe abarcar las causas que originaron las desviaciones para que de esta forma las correcciones sean permanentes y no transitorias.

Finalmente, debe precisarse que los controles deben estar actualizados ya que si son obsoletos o débiles, su eficacia estará disminuyendo.

1.10 CONTROL INTERNO DETECTIVO Y CORRECTIVO

Generalmente se considera al control como exclusivamente correctivo, es decir, se aplica sobre los resultados de un programa, de un procedimiento o de cualquier proceso, ya que al compararlos contra lo planeado existen desviaciones que deben corregirse. Lo anterior denota que únicamente se utiliza como una retroalimentación simple de la salida de un sistema, lo cual no es suficiente debido a las demoras que generalmente existen en los procesos de corrección, además, de que este tipo de controles no poseen la capacidad para indicar oportunamente que determinado asunto puede originar problemas si no se emprenden las acciones correctivas en el momento.

Con base en lo anterior, es importante destacar que en los casos en los que existen demoras en un sistema cualquiera, por ejemplo la información histórica procedente de la contabilidad de una empresa, deben implantarse también controles preventivos o de corrección anticipante, en los que los insumos o datos que entran en un proceso se miden para analizar sus diversas interacciones con el objeto de determinar si son los planeados y en caso contrario, realizar ajustes sobre los mismos o sobre el propio proceso para asegurar los resultados deseados.

En realidad, este tipo de controles son de retroalimentación, con la excepción de que ésta última se encuentra del " lado " de los datos, de manera que pueden hacerse correcciones al sistema antes de que se afecte su resultado.

Asimismo, una desventaja que presentan los controles preventivos es la necesidad de vigilar los " Imponderables ", que

son aquellos factores que no se consideran en el modelo de entrada o de proceso pero que pueden tener efecto sobre el sistema y sobre los resultados deseados. Es evidente que sería impráctico contemplar todos los factores que posiblemente puedan afectar la operación de un sistema, pero es de vital importancia una revisión periódica de los datos regulares, complementada con la observación y análisis de los imponderables poco común e inesperados que se presenten.

A continuación, exponemos los elementos básicos que a nuestro juicio debe poseer cualquier sistema de corrección anticipante :

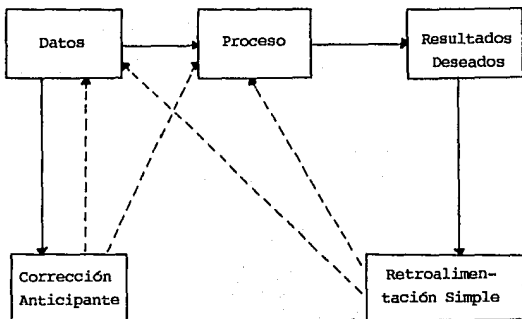
1. Debe realizarse un análisis completo del sistema de control, identificando las variables de entrada más importantes.
2. Desarrollar un modelo del sistema establecido, por ejemplo, a través de diagramas de flujo.
3. Dicho modelo debe ser dinámico, es decir, debe revisarse regularmente para verificar si las variables de entrada identificadas y sus interrelaciones siguen representando la realidad.
4. Periódicamente deben recopilarse los datos sobre las variables que deben introducirse al sistema.
5. Analizar las variaciones de los datos reales de entrada respecto a los datos planeados y evaluar su impacto sobre los resultados deseados.
6. En su caso, adoptar las medidas correctivas oportunamente.

En este sentido es importante mencionar las personas que deben intervenir en el establecimiento del sistema de controles, en sus diferentes etapas :

1. Diseño : en este caso el área de métodos y procedimientos desarrollará los controles con base en lo señalado por el propio usuario, el Contralor y contando con el apoyo de Auditoría Interna.
2. Operación : al aplicar los controles el usuario reportará deficiencias en el diseño de los mismos.
3. Evaluación : Auditoría Interna reportará tanto las deficiencias del propio control como las detectadas en su aplicación.

Como conclusión, podemos afirmar que para lograr un eficiente sistema de controles, debe implantarse una combinación de ambos tipos de controles, detectivo y correctivo, adaptándolos a las diferentes actividades del sistema.

Para una mejor comprensión de los controles descritos anteriormente, a continuación presentamos de manera gráfica la comparación y relación entre los sistemas de control de retroalimentación simple y de corrección anticipante.



———— Información

- - - - - Acción Correctiva

1.11 METODOS PARA EL ESTUDIO Y EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Es de vital importancia para la administración realizar un estudio y evaluación del sistema de control interno, con el propósito de determinar la confianza que se puede depositar en el mismo, localizar las debilidades o fallas y comunicarlas oportunamente para la adopción de las medidas correctivas encaminadas a perfeccionar el sistema.

Asimismo, el estudio y evaluación del control interno constituye una norma de auditoría de ejecución del trabajo, mediante la cual, el auditor determina el grado de confianza que va a depositar en el sistema de control interno y con base en esto, determina la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría.

Los principales métodos para llevar a cabo este estudio y evaluación son los siguientes :

- 1) Método descriptivo.- consiste en hacer un análisis detallado de los diferentes procedimientos que se utilizan en las operaciones de la empresa, clasificándolos por departamentos, funcionarios y empleados, el sistema de contabilidad existente, etc.

Generalmente este método es recomendable en negocios pequeños o para aquellos en los que se ha encontrado que el control interno es deficiente.

Tiene la desventaja de requerir mucho tiempo para su preparación, lo que implica también mayores costos, pero puede ser de gran utilidad como manual de procedimientos o como

complemento del ya existente.

- 2) Método de Cuestionarios.- es el más usado en nuestro país por considerarlo adaptable a cualquier tipo de empresa.

Consiste en la formulación de una serie de preguntas que usualmente constituyen los aspectos básicos del control interno y encaminadas a conocer el funcionamiento del sistema establecido.

Debe procurarse que la contestación a las preguntas indique la eficiencia o en su defecto la deficiencia de control interno.

Este método tiene el inconveniente de que puede resultar demasiado largo por ser necesario un cuestionario para cada sección o departamento de la empresa, pero tiene una gran ventaja puesto que representa una guía de trabajo que evita que pasen inadvertidos algunos puntos de importancia del control interno.

Es necesario que se compruebe o investigue la veracidad de las respuestas más importantes o las que presenten dudas, debiendo asentar explicaciones adicionales y observaciones cuando se considere conveniente.

- 3) Método Gráfico.- consiste en la preparación de gráficas y/o diagramas que muestren objetivamente los procedimientos y la organización de la empresa.

Actualmente su uso es poco aprovechado por los Contadores, pues requiere de mayor trabajo que cualquier otro método y no todos tienen la facilidad para su preparación, por lo que se necesitaría el apoyo de otras personas o se perdería gran cantidad de tiempo en su elaboración.

Lo más conveniente es una combinación de los distintos métodos de acuerdo a las características de la empresa, ya que resulta en un estudio más completo; sin embargo, lo importante no sólo es el método que se use y la forma para desarrollarlo, sino también, los elementos de juicio y los procedimientos supletorios que el Contador aplique para lograr una mejor evaluación.

1.12 VIGILANCIA DEL CONTROL INTERNO

Por consistir todo sistema de control interno en un conjunto de prácticas y procedimientos que desarrolla el personal y debido al gran número de transacciones que diariamente se realizan en las empresas, surge la necesidad de la supervisión o vigilancia sistemática y constante del control interno, aplicando especial atención en aquellas deficiencias observadas, con el fin de hacerlas del conocimiento oportuno de la administración para el establecimiento de medidas correctivas.

Como ya se mencionó, la Supervisión como elemento del control interno se lleva a cabo generalmente a través de la Auditoría Interna, la que podemos definir de la siguiente forma :

"La Auditoría Interna es una actividad independiente de evaluación dentro de una organización, mediante la revisión de su contabilidad, finanzas y otras operaciones que sirven de base a la administración de la empresa; es un control gerencial cuyas funciones son la medición y evaluación de la efectividad de otros controles".

El trabajo del auditor interno no sustituye al que realiza el auditor externo, sino más bien se complementan, de tal manera que éste último determina gran parte de sus pruebas basándose en el trabajo desarrollado por el auditor interno, cuando lo encuentra satisfactorio, lo cual se traduce en un ahorro de tiempo y costos, pues al cerciorarse de la efectividad de los trabajos de auditoría interna encausados al mejoramiento del sistema de control interno, puede modificar el alcance, naturaleza y oportunidad de los procedimientos de auditoría (por ejemplo, reducir algunas pruebas sustantivas), sin que esta situación justifique su eliminación.

A continuación, presentamos las diferencias existentes entre la auditoría interna y externa para una mejor comprensión de los

servicios prestados por ambas :

- Los dos tipos de auditoría emplean las mismas técnicas de verificación y las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas en los puntos que les son aplicables y basan su trabajo aunque en dimensiones diferentes, en los mismos registros financieros de la empresa, sin embargo, los objetivos, responsabilidades y campo de actuación son diferentes para cada una.
- El objetivo del auditor interno es el de proporcionar ayuda a la administración para comprobar el 'correcto control y contabilización de las operaciones, observando y sugiriendo mejoras a los sistemas de control interno y contabilidad.
- El objetivo principal del auditor externo es el examen de las cifras presentadas en los estados financieros con el objeto de emitir una opinión sobre la razonabilidad con que éstos presentan la situación financiera de la empresa y sus resultados de operación de acuerdo a Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados aplicados sobre bases consistentes. Generalmente complementa su trabajo con una carta de recomendaciones, en la que se incluyen las deficiencias de control interno observadas y sugerencias para la corrección de las mismas.
- El auditor interno es responsable sólo ante la Dirección General y los administradores; el auditor externo es responsable además ante los accionistas, el Estado y el público en general.
- En cuanto al tiempo de prestación de servicios, la revisión del auditor interno es permanente, vigilando las operaciones

diarias, mientras que el trabajo del auditor externo es periódico, generalmente anual.

- El auditor interno es empleado directo de la empresa, estando sujeto a la dirección y control de la gerencia, por lo que sólo posee independencia de criterio y carece de independencia económica y administrativa. Por su parte, el auditor externo posee independencia en todos los sentidos.

Los servicios que puede prestar un departamento de auditoría interna son muy variados, siendo uno de los principales el asegurarse que los métodos de control interno funcionen en forma eficaz mediante la vigilancia continua.

Otras funciones de este departamento pueden resumirse en la siguiente forma :

1. Determinar el grado de confianza que proporcionan los registros de las operaciones e informes de la empresa.
2. Vigilar que se cumplan los planes, políticas y procedimientos establecidos en forma efectiva.
3. Recomendar a la administración cualquier simplificación o mejora en cuanto a lo referido en los incisos anteriores.
4. Efectuar un examen de las funciones de cada departamento, evaluando el control interno existente.
5. Coordinar los trabajos con auditoría externa, para efectos de mayor rendimiento en sus labores mutuas.

6. Informar oportunamente a la administración de los resultados obtenidos y,
7. Asegurarse que sean aceptadas y realmente aplicadas las medidas preventivas y correctivas que resulten de sus observaciones.

La información que requieren los funcionarios de la empresa por parte del auditor interno se puede clasificar en dos grandes grupos :

- a) Informes referidos a auditorías periódicas o revisiones continuas del trabajo.- se basan en programas establecidos de antemano, tan extensos como lo requieran las circunstancias.
- b) Informes sobre investigaciones especiales.- comprenden trabajos solicitados por la gerencia, los cuales son necesarios en determinado momento.

Sin embargo, cualquiera que sea el tipo de informe que presente el auditor interno, deberá contener las siguientes características :

1. Datos generales, como fecha, tipo de informe, a quién se dirige y una breve introducción.
2. Trabajo desarrollado, alcance de la revisión, área estudiada, período comprendido y procedimientos empleados.
3. Resultados obtenidos.
4. Conclusiones y sugerencias.

CAPITULO II

GENERALIDADES SOBRE LAS SUCURSALES

2.1 DEFINICION DE SUCURSAL

ETIMOLOGIA.

Su raíz deriva del latín succursus que significa socorro, auxilio.

DEFINICION.

El diccionario Planeta de la Lengua Española, proporciona la siguiente acepción " Una sucursal es el establecimiento mercantil o industrial que depende de otro principal ".

En mi opinión, una sucursal es el establecimiento que representa la extensión de las operaciones de una empresa, creada con el objeto de apoyar la presencia simultánea de la misma en diversas localidades o mercados, que no tiene personalidad jurídica propia y cuyos resultados deben incorporarse periódicamente a los de la casa matriz, a través de la combinación de los estados financieros individuales de ambas entidades.

2.2 CARACTERISTICAS GENERALES DE LAS SUCURSALES

1. Las sucursales mantienen sus propias existencias de mercancías, formadas por remesas de la casa matriz o por compras que efectúan directamente.
2. Los artículos vendidos los entregan directamente a los clientes.
3. Generalmente se les autoriza conceder créditos a los clientes y a efectuar la cobranza, pero observando siempre las políticas y procedimientos establecidos por la matriz.
4. No tienen personalidad jurídica propia.
5. No tienen independencia administrativa ni económica, pues están sujetas a las disposiciones de la casa matriz.
6. Su contabilidad respeta el sistema de la matriz, de manera que los informes que rindan se puedan incorporar a los de la casa principal.
7. La responsabilidad fiscal recae directamente en la matriz, sin embargo, ésta última debe vigilar que la sucursal cumpla tanto con las disposiciones fiscales de la localidad donde se encuentra, como con las de carácter federal.
8. El efectivo lo manejan a través de una cuenta de cheques constituida e incrementada por depósitos de la matriz.
9. Tienen asignado su propio presupuesto y deben proporcionar

informes a la matriz con el análisis de las variaciones importantes.

10. Envían reportes de carácter administrativo a la matriz.
11. Deben constituir unidades competitivas.
12. Proveen la información necesaria para efectuar la conciliación de las operaciones que se realizan entre las sucursales y la matriz y para la preparación de los estados financieros combinados.

2.3 ESTRUCTURA DE ORGANIZACION Y CONTROL DE LAS SUCURSALES

Aún y cuando actualmente se difunde en gran medida la organización y expansión de las empresas a través del desarrollo de sucursales, no se puede diseñar un modelo uniforme para la organización y control de estas entidades.

Definir las funciones específicas que deben desarrollar las sucursales, depende plenamente de la naturaleza de la empresa, así como de la filosofía hacia la estructuración interna que posea la misma. La subordinación administrativa y económica de la sucursal respecto a la matriz, se presenta en diversos grados, de acuerdo a una serie de factores como el giro de la empresa, la ubicación de las sucursales, volumen de mercancías en existencia, monto de los gastos, de las ventas, etc..

Todos estos factores determinan las medidas de control aplicables y que en esencia las podemos resumir en dos tipos:

1. En las organizaciones que operan bajo una política descentralizada, se enfatiza la creación de sucursales relativamente independientes, asignándoles un grado de responsabilidad importante a cada unidad, de tal manera que el gerente de la sucursal posee la libertad para asumir las medidas administrativas que estime convenientes, como por ejemplo, incrementar precios de venta de acuerdo a las circunstancias imperantes, aumentar o disminuir las existencias, conceder créditos a los clientes, otorgar descuentos por volumen, determinar los gastos fijos que requiera el negocio, etc..

Este estilo organizacional no significa que no se acaten las políticas administrativas de la casa matriz, sino que existe cierta autonomía para el manejo de las sucursales.

2. Por el contrario, tenemos las sociedades que enfatizan una administración centralizada, en las que la autoridad de las sucursales tiende a residir primordialmente en la oficina matriz, de tal forma que la gerencia de la sucursal se aboca a las políticas dictadas por la primera, respecto a las ventas, compras, créditos, gastos, etc. y de igual manera se aplica el sistema de contabilidad de la matriz para facilitar el registro de sus operaciones y la elaboración de los estados financieros combinados.

Debido a que cualquiera de estas dos perspectivas contrastantes puede emplearse, no es posible desarrollar procedimientos estandarizados de contabilidad, pero debe considerarse en todo momento que el sistema contable debe ser diseñado para ajustarse a las necesidades de información de las entidades.

En conclusión, las medidas administrativas adoptadas por la matriz respecto a la sucursal tienen por objeto :

- a) Proveer a la alta dirección de la información que le permita evaluar oportunamente si la sucursal es o no redituable.
- b) Analizar si las utilidades obtenidas por las sucursales son adecuadas en proporción a la inversión y si éstas se generan lo más rápido posible para recuperar la misma.

- c) Conocer si los resultados de la sucursal se apegan al presupuesto.
- d) Determinar si la sucursal obtiene coeficientes de rotación de inventarios razonables.
- e) Determinar la competitividad de la sucursal.
- f) Si los resultados son positivos, se llevará a cabo el trabajo necesario, esto es, estudios de mercado, estudios de logística, determinación de la factibilidad de aceptación de los productos que se comercializan, aplicación de la experiencia, etc., con el objeto de crear nuevas sucursales o de lo contrario, ver la posibilidad de trasladar la sucursal a una región donde pueda mantener y ampliar su mercado.

2.4 SISTEMAS DE CONTABILIDAD APLICABLES EN LAS SUCURSALES

Con base en las políticas de control establecidas por la matriz y la clase de información requerida, se determina el sistema de contabilidad de las sucursales, existiendo en términos generales dos tipos :

1. La matriz lleva los registros principales y la sucursal únicamente realiza funciones de venta, cobranza, control de inventarios, control de la cartera de clientes y pago de los impuestos y derechos locales. En este caso, la sucursal deposita el monto de las ventas al contado y a crédito en la cuenta de cheques de la matriz.
2. Las sucursales llevan a cabo todo un conjunto de actividades de negocios, incluyendo adquisiciones de inventarios, publicidad, etc.. Estas unidades mantienen un sistema de información que utiliza todos los libros de contabilidad de una sociedad constituida independientemente; sólo la omisión de las cuentas de capital contable distinguen este sistema de la contabilidad de una subsidiaria organizada como sociedad anónima.

En estos casos, la sucursal está obligada a enviar informes periódicos a la matriz, para la aplicación de los asientos de concentración necesarios y la elaboración de los estados financieros combinados.

Puede apreciarse que los problemas contables que pudieran asociarse con operaciones a gran escala con sucursales, podrían considerarse más bien de naturaleza mecánica y no conceptuales. En realidad, con el advenimiento y utilización universal de sistemas computarizados, la mayor parte de las organizaciones tienen ahora la capacidad para mantener un control contable legítimo a través de redes importantes de sucursales.

2.5 CONTABILIZACION DE TRANSACCIONES ENTRE COMPAÑIAS

Como mencionamos anteriormente, mientras que los sistemas de cómputo permiten que las empresas segreguen y registren adecuadamente las operaciones de cada una de las sucursales, persisten los problemas contables, derivados principalmente de los errores humanos, deficiencias en la comunicación entre dichas entidades, falta de coordinación en las operaciones que realizan entre sí y diferencias de tiempo en el registro de las transacciones a causa de la separación física entre las propias sucursales y la matriz.

De particular interés tenemos la contabilización de todos los eventos recíprocos que ocurren entre la matriz y las sucursales y entre éstas últimas, por lo que deben diseñarse procedimientos para que tales transacciones sean registradas de manera congruente por ambas partes; es importante considerar este problema pues el volumen de operaciones entre dichas entidades puede ser cuantioso y/o de gran magnitud; por ejemplo, tan solo para que las sucursales inicien operaciones es necesario que la matriz efectúe transferencias de efectivo y otros activos y posteriormente, en caso de que la sucursal llegue a ser rentable, los saldos excedentes de efectivo por lo regular habrán de ser remitidos a la matriz.

Asimismo, dependiendo de la filosofía interna de información y control, los gastos generales en que incurra la matriz pueden ser asignados entre las diferentes sucursales, con el objeto de medir con mayor eficiencia sus resultados, lo que permite hacer comparaciones más precisas sobre una base de sucursal a sucursal o de año con año en una misma sucursal. Por ejemplo, los gastos de

publicidad que realiza la casa matriz se podrían prorratear entre las sucursales en función a las ventas de estas entidades, total de clientes, etc..

Con el objeto de facilitar el proceso de registro de las transacciones entre las entidades de la red de sucursales, se establece una cuenta recíproca tanto en la contabilidad de la matriz como en la de cada una de las sucursales, la cual puede denominarse como " Sucursal, cuenta corriente " , en el caso de la matriz y " Casa Matriz, cuenta corriente " , en el caso de la sucursal.

El saldo de esta cuenta representa la inversión transitoria que tiene la casa matriz en cada una de las sucursales, por lo que deben coincidir en todo momento y consecuentemente ser eliminables.

Sin embargo, en la práctica tal reciprocidad con frecuencia no existe, derivado básicamente de que el volumen de eventos incrementa la posibilidad de errores humanos, además de que como ya mencionamos, la separación física que existe entre las entidades puede generar diferencias de tiempo en cuanto al registro de transacciones (por ejemplo las partidas en tránsito de inventarios y efectivo, asignaciones de gastos de la casa matriz que no se hayan comunicado a la sucursal, etc..), por lo que se hace indispensable la elaboración de una conciliación periódica entre estas dos cuentas, aplicando en su caso, los ajustes que procedan en la contabilidad de las partes involucradas o en ocasiones, basta con " correr " los asientos en la hoja de trabajo empleada para la combinación para que dichas cuentas queden con el mismo saldo.

Es importante mencionar que aunque dichas diferencias podrían ser evitadas dentro de sistemas totalmente automatizados con

computadoras centrales, que pudieran programarse para rechazar los asientos a la cuenta corriente (ya sea de la matriz o sucursal), cuando no haya un asiento compensatorio para lograr la reciprocidad de las mismas, persisten los errores humanos y la falta de comunicación y coordinación eficiente entre las entidades.

2.6 EJEMPLOS DE CONTABILIDAD DE SUCURSALES

Para una mejor comprensión de los ejemplos que presentaremos, exponemos a continuación el tratamiento técnico de las cuentas mencionadas anteriormente :

En la contabilidad de la matriz

Sucursal, cuenta corriente

| | | |
|--|--|--|
| Efectivo, mercancías, muebles, etc., que la matriz remite a la sucursal. | | Remesas de efectivo, mercancías, etc., de la sucursal a la matriz. |
| Pagos a terceros que haga la matriz por cuenta de la sucursal. | | Pagos a terceros que la sucursal haga por cuenta de la matriz. |
| Utilidad de la sucursal. | | Pérdida de la sucursal. |

Esta cuenta de saldo deudor representa la inversión que la casa principal tiene en la sucursal, aumentada o disminuida con los resultados del ejercicio.

En la contabilidad de la sucursal

Casa Matriz, cuenta corriente

| | |
|--|--|
| Remesas de efectivo, mercancías, etc., de la sucursal a la matriz. | Efectivo, mercancías, etc., de la matriz a la sucursal. |
| Pago a terceros por cuenta de la matriz. | Pagos a terceros de la matriz por cuenta de la sucursal. |
| Pérdida de la sucursal. | Utilidad de la sucursal. |

Esta cuenta de saldo acreedor representa la inversión de la matriz en la sucursal, aumentada o disminuida con los resultados del ejercicio y equivale a la cuenta de capital en la sucursal.

Es importante aclarar, que son aplicables tres métodos respecto al costo al cual las sucursales pueden registrar las mercancías que les envía la matriz y que la decisión respecto a este precio de transferencia debe basarse primordialmente en la política para la medición de la rentabilidad interna de estas entidades :

1. Mercancías registradas al costo.- es el método más usual y sencillo, cuyo objeto es que las sucursales determinen resultados reales, como se apreciará en el primer ejemplo.
2. Mercancías registradas a un precio arbitrario o intermedio entre el costo y el precio de venta.- se emplea generalmente para que el gerente de la sucursal no tenga un conocimiento exacto del costo de las mercancías vendidas y consecuentemente de las utilidades reales de la sucursal.

Cuando las mercancías se envían a un precio superior al costo, el porcentaje que se agregue deberá ser uniforme para que en cualquier momento se pueda determinar el costo real del inventario y el costo de ventas, mediante la resta de dicho porcentaje; por ejemplo, si a las mercancías se les incrementa un 20% sobre el costo y las existencias son de \$ 4,590,300, su costo real sería entonces :

$$4,590,300 / 1.20 = \$ 3,825,250$$

En este caso, la matriz debe llevar en cuentas de mayor el costo real y el precio arbitrario se controla en cuentas de orden.

3. Mercancías registradas al precio de venta.- con éste, el saldo de la cuenta de inventario en las sucursales representa el precio de venta de las mercancías. Este método es conveniente emplearlo cuando no varían mucho los precios de venta, ya que de lo contrario, tienen que realizarse numerosos ajustes.

Respecto a los dos últimos métodos, algunos tratadistas opinan que no es necesario que la sucursal lleve una cuenta de pérdidas y ganancias pues no se obtendrán resultados verdaderos y lo que se hace es que las cuentas de resultados que existan deben saldarse por medio de la cuenta corriente; sin embargo, otros autores recomiendan que se maneje dicha cuenta para que el gerente de la sucursal conozca los resultados obtenidos durante el ejercicio, aunque las utilidades o pérdidas que se muestran sean inexactas, pues se desconocen los costos reales.

Asimismo, el registrar estas transferencias a un valor superior al costo, podría obligar a la sucursal a fijar precios a un nivel demasiado alto para poder alcanzar una utilidad bruta normal.

Para concluir, considero que el método más adecuado es aquel en el que la transferencia de mercancía se efectúa al costo real, debido a que se trata de una sólo empresa, independientemente de la ubicación física de las sucursales, por lo que el " sistema " (matriz y sucursales) tienen los mismos objetivos y se debe trabajar bajo el supuesto de confianza y apoyo mutuo.

EJEMPLO 1

Considerandos :

1. La sucursal lleva su propia contabilidad.
2. Matriz y sucursal manejan una cuenta corriente para el registro de las operaciones que realizan entre sí.
3. Los productos que la casa matriz envía a la sucursal se registran al costo.
4. La sucursal efectúa la cobranza de sus cuentas por cobrar y mantiene existencias de mercancías.
5. Aunque las compras se encuentran centralizadas en la matriz, la sucursal puede efectuar compras locales de aquellos productos que le permitan mantener e incrementar su participación en el mercado y siempre y cuando, el departamento de compras en la matriz no mejore las condiciones de compra.
6. La sucursal calcula las depreciaciones y amortizaciones de acuerdo a lineamientos de la matriz.
7. La creación o incremento de la estimación de cuentas incobrables depende del estudio de cobrabilidad de clientes que efectúa la sucursal conjuntamente con el auditor interno.
8. Respecto a la contabilidad de la matriz, únicamente presentamos los asientos de diario de las operaciones que realiza con la sucursal. (Los saldos de sus cuentas de mayor se asumen como

correctos).

Datos :

La Compañía X, S.A. de C.V., establece una sucursal en Veracruz y para iniciar operaciones envía lo siguiente :

Transferencia de fondos por \$80,000 y mercancías por 400,000.

Operaciones de la sucursal durante el ejercicio :

1. Compra de muebles al contado por 30,000.
2. Gastos de instalación en efectivo por 40,000.
3. La matriz le envía mercancías por 600,000.
4. Se efectuaron ventas por 1,413,000 (613,000 al contado y 800,000 a crédito).
5. De las ventas a crédito se cobraron 600,000.
6. La sucursal efectúa transferencia de fondos a la matriz por 300,000.
7. Compra de mercancía : 280,000 con cheque y 130,000 a crédito.
8. Pago a proveedores 90,000 con cheque.
9. La sucursal devuelve a la matriz mercancía por 83,000 debido a

que el cliente canceló su pedido.

10. La matriz paga por cuenta de la sucursal los siguientes gastos: 30,000 de renta y 10,000 de publicidad.
11. Pagos por cuenta de la matriz : a proveedores 15,000 y pagarés por 17,000.
12. La sucursal paga con cheque gastos diversos de administración por 190,000 y de venta por 50,000.
13. El levantamiento físico de inventario valuado importa 479,200.
14. Depreciación del equipo de oficina al 10% anual.
15. Amortización de gastos de instalación al 5% anual.
16. El estudio de cobrabilidad arroja que existen cuentas incobrables por 4,000.

Casa Matriz

Balanza de Comprobación Inicial

| | Saldo | |
|--|--------------------|--------------------|
| | Debe | Haber |
| Bancos | \$825,000 | |
| Clientes | 360,000 | |
| Documentos por cobrar | 104,000 | |
| Almacén | 2,300,000 | |
| Terreno | 900,000 | |
| Edificio | 800,000 | |
| Equipo de oficina | 130,000 | |
| Equipo de transporte | 300,000 | |
| Gastos de instalación | 70,000 | |
| Proveedores | | \$190,000 |
| Documentos por pagar | | 280,000 |
| Acreedores Hipotecarios | | 900,000 |
| Estimación cuentas incoobrables | | 8,000 |
| Amortización acum. gastos de instalación | | 7,000 |
| Depreciación acum. de edificio | | 24,000 |
| Depreciación acum. equipo de oficina | | 26,000 |
| Depreciación acum. equipo de transporte | | 120,000 |
| Reserva legal | | 300,000 |
| Pérdidas y ganancias | | 855,000 |
| Capital | | 3,079,000 |
| | <u>\$5,789,000</u> | <u>\$5,789,000</u> |

Asientos de Diario :

Contabilidad de la Sucursal

| | | | |
|------------------------|-----|---------|-----------|
| | -1- | | |
| Bancos | | 80,000 | |
| Almacén | | 400,000 | |
| Casa matriz, cta. cte. | | | 480,000 |
| | -2- | | |
| Equipo de oficina | | 30,000 | |
| Iva Acreditable | | 3,000 | |
| Bancos | | | 33,000 |
| | -3- | | |
| Gastos instalación | | 40,000 | |
| Iva Acreditable | | 4,000 | |
| Bancos | | | 44,000 |
| | -4- | | |
| Almacén | | 600,000 | |
| Casa matriz, cta. cte. | | | 600,000 |
| | -5- | | |
| Bancos | | 683,650 | |
| Clientes | | 870,650 | |
| Ventas | | | 1,413,000 |
| Iva por Pagar | | | 141,300 |
| | -6- | | |
| Bancos | | 600,000 | |
| Clientes | | | 600,000 |
| | -7- | | |
| Casa matriz, cta. cte. | | 300,000 | |
| Bancos | | | 300,000 |

| | | | |
|------------------------|------|---------|---------|
| | -8- | | |
| Almacén | | 410,000 | |
| Iva Acreditable | | 41,000 | |
| Bancos | | | 300,500 |
| Proveedores | | | 150,500 |
| | -9- | | |
| Proveedores | | 90,000 | |
| Bancos | | | 90,000 |
| | -10- | | |
| Casa matriz, cta. cte. | | 83,000 | |
| Almacén | | | 83,000 |
| | -11- | | |
| Gastos administración | | 30,000 | |
| Gastos venta | | 10,000 | |
| Iva Acreditable | | 4,000 | |
| Casa matriz, cta. cte. | | | 44,000 |
| | -12- | | |
| Casa matriz, cta. cte. | | 32,000 | |
| Bancos | | | 32,000 |
| | -13- | | |
| Gastos administración | | 190,000 | |
| Gastos venta | | 50,000 | |
| Iva Acreditable | | 24,000 | |
| Bancos | | | 264,000 |
| | -14- | | |
| Costo de ventas | | 847,800 | |
| Almacén | | | 847,800 |

Determinación :

| | | |
|---------------------------------|----------------|---------|
| Saldo inicial | 400,000 | |
| más: | | |
| Mercancías matriz-sucursal | 600,000 | |
| Compras | 410,000 | |
| menos: | | |
| Mercancías sucursal-matriz | 83,000 | |
| Inventario final | 479,200 | |
| Costo ventas | <u>847,800</u> | |
| | -15- | |
| Gastos administración | 3,000 | |
| Deprecn. acum. eq. ofna. | | 3,000 |
| | -16- | |
| Gastos administración | 2,000 | |
| Amortzn acum. gtos. instalación | | 2,000 |
| | -17- | |
| Gastos administración | 4,000 | |
| Estimación Ctas. incobrables | | 4,000 |
| | -18- | |
| Ventas | 1,413,000 | |
| Costo de ventas | | 847,800 |
| Gastos de venta | | 60,000 |
| Gastos de administración | | 229,000 |
| Pérdidas y ganancias | | 276,200 |
| | -19- | |
| Pérdidas y ganancias | 276,200 | |
| Casa matriz, cta. cte. | | 276,200 |

Asientos de Diario :

Contabilidad de la Casa Matriz

| | | | |
|--|-----|---------|---------|
| | -1- | | |
| Sucursal, cta. cte. | | 480,000 | |
| Bancos | | | 80,000 |
| Almacén | | | 400,000 |
| | -2- | | |
| Sucursal, cta. cte. | | 600,000 | |
| Almacén | | | 600,000 |
| | -3- | | |
| Bancos | | 300,000 | |
| Sucursal, cta. cte. | | | 300,000 |
| | -4- | | |
| Almacén | | 83,000 | |
| Sucursal, cta. cte. | | | 83,000 |
| | -5- | | |
| Sucursal, cta. cte. | | 44,000 | |
| Bancos | | | 44,000 |
| | -6- | | |
| Proveedores | | 15,000 | |
| Documentos por pagar | | 17,000 | |
| Sucursal, cta. cte | | | 32,000 |
| | -7- | | |
| Sucursal, cta. cte. | | 276,200 | |
| Pérdidas y ganancias de la sucursal | | | 276,200 |

Pérdidas y ganancias, sucursal
Pérdidas y ganancias

276,200

276,200

Casa Matriz
Balanza de Comprobación Final

| | Saldo | |
|--|-------------|-------------|
| | Debe | Haber |
| Bancos | \$1,001,000 | |
| Clientes | 360,000 | |
| Documentos por cobrar | 104,000 | |
| Almacén | 1,383,000 | |
| Terrano | 900,000 | |
| Edificio | 800,000 | |
| Equipo de oficina | 130,000 | |
| Equipo de transporte | 300,000 | |
| Gastos de instalación | 70,000 | |
| Sucursal, cta. cte. | 985,200 | |
| Proveedores | | \$175,000 |
| Documentos por pagar | | 263,000 |
| Acreedores Hipotecarios | | 900,000 |
| Estimación cuentas incobrables | | 8,000 |
| Amortización acum. gastos de instalación | | 7,000 |
| Depreciación acum. de edificio | | 24,000 |
| Depreciación acum. equipo de oficina | | 26,000 |
| Depreciación acum. equipo de transporte | | 120,000 |
| Reserva legal | | 300,000 |
| Pérdidas y ganancias | | 1,131,200 |
| Capital | | 3,079,000 |
| | \$6,033,200 | \$6,033,200 |

Sucursal

Balanza de Comprobación Final

| | Saldo | |
|--|--------------------|--------------------|
| | Debe | Haber |
| Bancos | \$300,150 | |
| Clientes | 270,650 | |
| Almacén | 479,200 | |
| Iva Acreditable | 76,000 | |
| Equipo de oficina | 30,000 | |
| Gastos de instalación | 40,000 | |
| Casa matriz, cta. cte. | | \$985,200 |
| Proveedores | | 60,500 |
| Iva por pagar | | 141,300 |
| Estimación cuentas incobrables | | 4,000 |
| Amortización acum. gastos de instalación | | 2,000 |
| Depreciación acum. equipo de oficina | | 3,000 |
| | <u>\$1,196,000</u> | <u>\$1,196,000</u> |

Sucursal

Estado de Situación Financiera

| Activo | | | Pasivo | | |
|--------------------------------|-----------|--------------------|------------------------|-----------|--------------------|
| Circulante | | | Circulante | | |
| Bancos | | \$300,150 | Proveedores | | \$60,500 |
| Clientes | \$270,650 | | Iva por Pagar | | 65,300 |
| Estimación Cuentas Incobrables | 4,000 | 266,650 | Casa matriz | \$709,000 | |
| Almacén | | 479,200 | Utilidad del ejercicio | 276,200 | 985,200 |
| | | <u>\$1,046,000</u> | | | |
| Fijo | | | | | |
| Eq. de oficina | | 30,000 | | | |
| Depreciación Acum. | | 3,000 | | | 27,000 |
| | | <u>27,000</u> | | | |
| Cargos Diferidos | | | | | |
| Gastos de instalación | | 40,000 | | | |
| Amortización Acum. | | 2,000 | | | 38,000 |
| | | <u>38,000</u> | | | |
| | | <u>\$1,111,000</u> | | | <u>\$1,111,000</u> |

At

Sucursal
Estado de Resultados

| | | |
|--------------------------|-----------|-------------------------|
| Ventas | | \$1,413,000 |
| Costo de ventas | | 847,800 |
| Utilidad bruta | | <u>565,200</u> |
| Gastos de operación | | |
| Gastos de administración | \$229,000 | |
| Gastos de venta | \$60,000 | \$289,000 |
| Utilidad neta | | <u><u>\$276,200</u></u> |

Hoja de Trabajo de Combinación

| Cuentas | Casa matriz | | Sucursal | | Eliminaciones | | Saldos combinados | |
|--------------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|---------------|-----------|-------------------|-----------|
| | Debe | Haber | Debe | Haber | Debe | Haber | Debe | Haber |
| Bancos | \$1,001,000 | | \$300,150 | | | | \$1,301,150 | |
| Almacén | 1,383,000 | | 479,200 | | | | 1,862,200 | |
| Eq. de oficina | 130,000 | | 30,000 | | | | 160,000 | |
| Eq. de Transporte | 300,000 | | | | | | 300,000 | |
| Edificio | 800,000 | | | | | | 800,000 | |
| Terrano | 900,000 | | | | | | 900,000 | |
| Gastos de instalación | 70,000 | | 40,000 | | | | 110,000 | |
| Clientes | 360,000 | | 270,650 | | | | 630,650 | |
| Documentos por cobrar | 104,000 | | | | | | 104,000 | |
| Sucursal, cta. cte. | 985,200 | | | | | \$985,200 | | |
| Casa matriz, cta. cte. | | | | \$965,200 | \$965,200 | | | |
| Proveedores | | \$175,000 | | 60,500 | | | | \$235,500 |
| Documentos por pagar | | 263,000 | | | | | | 263,000 |
| Iva por pagar | | | | 65,300 | | | | 65,300 |
| Depreciación Acum. Eq. ofna. | | 26,000 | | | | | | 29,000 |
| Depreciación Acum. Eq. transp. | | 120,000 | | | | | | 120,000 |
| Depreciación Acum. edificio | | 24,000 | | | | | | 24,000 |
| Estimación Ctas. incobrables | | 8,000 | | 4,000 | | | | 12,000 |
| Amortización Acum. Gtos. inst. | | 7,000 | | 2,000 | | | | 9,000 |
| Pérdidas y Ganancias | | 1,131,200 | | | | | | 1,131,200 |
| Adiciones Hipotecarios | | 900,000 | | | | | | 900,000 |
| Capital | | 3,079,000 | | | | | | 3,079,000 |
| Reserva legal | | 300,000 | | | | | | 300,000 |
| | 6,033,200 | 6,033,200 | 1,120,000 | 1,120,000 | 985,200 | 985,200 | 6,168,000 | 6,168,000 |

96

Estado de Situación Financiera Combinado

| Activo | | | | Pasivo | |
|--------------------------------|-----------|-------------|-------------|-------------------------|-------------|
| Circulante | | | | Circulante | |
| Bancos | | \$1,301,150 | | Proveedores | \$235,500 |
| Documentos por Cobrar | | 104,000 | | Documentos por pagar | 263,000 |
| Clientes | \$630,650 | | | Iva por Pagar | 65,300 |
| Estimación ctas. Irrecobrables | 12,000 | | | | |
| | | 618,650 | | | \$563,800 |
| Almacén | | 1,862,200 | \$3,886,000 | | |
| | | | | | |
| Fijo | | | | Largo Plazo | |
| Terrano | | 900,000 | | Acreedores Hipotecarios | 900,000 |
| Eq. de oficina | 160,000 | | | | |
| Depreciación Acum. | 29,000 | 131,000 | | | 1,463,800 |
| | | | | | |
| Eq. de transporte | 300,000 | | | Capital Contable | |
| Depreciación Acum. | 120,000 | 180,000 | | Capital social | 3,079,000 |
| | | | | Reserva Legal | 300,000 |
| Edificio | 800,000 | | | Utilidad del ejercicio | 1,131,200 |
| Depreciación Acum. | 24,000 | 776,000 | 1,987,000 | | 4,510,200 |
| | | | | | |
| Cargos diferidos | | | | | |
| Gastos de instalación | | 110,000 | | | |
| Amortización Acum. | | 9,000 | 101,000 | | |
| | | | | | |
| | | | \$5,974,000 | | \$5,974,000 |

44

Estado de Resultados Combinado

| | Casa matriz | Sucursal | Total |
|--------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------|
| Ventas | \$3,400,000 | \$1,413,000 | \$4,813,000 |
| Costo de Ventas | 1,800,000 | 847,800 | 2,647,800 |
| Utilidad Bruta | <u>1,600,000</u> | <u>565,200</u> | <u>2,165,200</u> |
| Gastos de Operación | | | |
| Gastos de Administración | \$587,000 | \$229,000 | |
| Gastos de Venta | 152,000 | 60,000 | |
| Gastos financieros | 6,000 | 745,000 | 289,000 |
| | <u>745,000</u> | <u>289,000</u> | <u>1,034,000</u> |
| Utilidad neta | <u><u>\$855,000</u></u> | <u><u>\$276,200</u></u> | <u><u>\$1,131,200</u></u> |

82

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

EJEMPLO 2

La Compañía X, S.A. de C.V. establece una sucursal en Veracruz, en la que se registrarán las mercancías incrementadas en un 40% sobre el costo.

Datos :

1. Para que la sucursal inicie operaciones la casa matriz le envía:

Transferencia de fondos por \$110,000 y mercancías por \$420,000.

(El costo real de las mercancías es de 300,000; este dato es exclusivo para la matriz).

2. La sucursal paga con cheque diversos gastos de instalación por 20,000.
3. La sucursal compra muebles de oficina por 25,000, que paga con cheque.
4. La sucursal vende mercancías por 215,000 : 150,000 al contado y el resto a crédito.
5. De las ventas a crédito, un cliente devuelve mercancías por 8,000.
6. Se cobra a los clientes 20,000.
7. La sucursal efectúa transferencia de efectivo a la matriz por

60,000.

8. La casa matriz envía a la sucursal pagarés para que los cobre a los clientes radicados en Veracruz por 21,000, de los cuales se han cobrado 8,000.
9. La casa matriz paga por cuenta de la sucursal publicidad por 2,000.
10. La sucursal devuelve mercancía a la matriz por 10,000, debido a que el cliente canceló el pedido.
11. La sucursal efectúa gastos de administración por 30,000 y de venta por 12,000 que paga con cheque.
12. Con base en el estudio de cobrabilidad de clientes, se estiman cuentas incobrables por 1,500.
13. El equipo de oficina se deprecia al 10% anual.
14. Los gastos de instalación se amortizan al 5% anual.

Nota: Para efectos prácticos, solamente detallamos los asientos de las operaciones que realiza la casa matriz con la sucursal, por lo que los saldos de las cuentas de la primera se asumen como correctos.

Casa Matriz

Balanza de Comprobación Inicial

| | Saldo | |
|--|--------------------|--------------------|
| | Debe | Haber |
| Bancos | \$826,300 | |
| Clientes | 190,000 | |
| Documentos por cobrar | 80,000 | |
| Almacén | 1,940,000 | |
| Equipo de oficina | 70,000 | |
| Equipo de transporte | 200,000 | |
| Gastos de instalación | 40,000 | |
| Proveedores | | \$234,300 |
| Documentos por pagar | | 460,000 |
| Estimación cuentas incobrables | | 5,000 |
| Amortización acum. gastos de instalación | | 4,000 |
| Depreciación acum. equipo de oficina | | 14,000 |
| Depreciación acum. equipo de transporte | | 40,000 |
| Reserva legal | | 379,000 |
| Pérdidas y ganancias | | 210,000 |
| Capital | | 2,000,000 |
| | <u>\$3,346,300</u> | <u>\$3,346,300</u> |

Asientos de Diario :

Contabilidad de la Sucursal

| | | | |
|------------------------|-----|---------|---------|
| | -1- | | |
| Bancos | | 110,000 | |
| Almacén | | 420,000 | |
| Casa matriz, cta. cte. | | | 530,000 |
| | -2- | | |
| Gastos de instalación | | 20,000 | |
| Iva Acreditable | | 2,000 | |
| Bancos | | | 22,000 |
| | -3- | | |
| Equipo de oficina | | 25,000 | |
| Iva Acreditable | | 2,500 | |
| Bancos | | | 27,500 |
| | -4- | | |
| Bancos | | 160,750 | |
| Clientes | | 75,750 | |
| Almacén | | | 215,000 |
| Iva por pagar | | | 21,500 |
| | -5- | | |
| Almacén | | 8,000 | |
| Iva por pagar | | 800 | |
| Clientes | | | 8,800 |
| | -6- | | |
| Bancos | | 20,000 | |
| Clientes | | | 20,000 |

| | | | |
|---------------------------------|------|--------|--------|
| | -7- | | |
| Casa matriz, cta. cte. | | 60,000 | |
| Bancos | | | 60,000 |
| | -8- | | |
| Documentos por cobrar | | 21,000 | |
| Casa matriz, cta. cte. | | | 21,000 |
| | -8a- | | |
| Bancos | | 8,000 | |
| Documentos por cobrar | | | 8,000 |
| | -9- | | |
| Gastos de Venta | | 2,000 | |
| Iva Acreditable | | 200 | |
| Casa matriz, cta. cte. | | | 2,200 |
| | -10- | | |
| Casa matriz, cta. cte. | | 10,000 | |
| Almacén | | | 10,000 |
| | -11- | | |
| Gastos de administración | | 30,000 | |
| Gastos de venta | | 12,000 | |
| Iva Acreditable | | 4,200 | |
| Bancos | | | 46,200 |
| | -12- | | |
| Gastos de administración | | 1,500 | |
| Estimación cuentas incobrables | | | 1,500 |
| | -13- | | |
| Gastos de administración | | 2,500 | |
| Deprecn. acum. eq. oficina | | | 2,500 |
| | -14- | | |
| Gastos de administración | | 1,000 | |
| Amortzn acum. gtos. instalación | | | 1,000 |

-15-

| | | |
|--------------------------|--------|--------|
| Casa matriz, cta. cte. | 49,000 | |
| Gastos de administración | | 35,000 |
| Gastos de venta | | 14,000 |

Cancelación de las cuentas
de gastos contra la cuenta
corriente.

INFORME DE VENTAS Y GASTOS DE LA SUCURSAL

Ventas :

| | | |
|------------|-------------------|---------|
| Al contado | 150,000 | |
| A crédito | 57,000 | |
| | <u> </u> | 207,000 |

Gastos :

| | | |
|-------------------|--|--------|
| De venta | | 14,000 |
| De administración | | 35,000 |

Asientos de Diario :

Contabilidad de la Matriz

| | | | |
|---------------------------------|------|---------|---------|
| | -1- | | |
| Sucursal, cta. cte. | | 410,000 | |
| Almacén | | | 300,000 |
| Bancos | | | 110,000 |
| | -1A- | | |
| Mercancías remitidas a sucursal | | 420,000 | |
| Sucursal Remisión de mercancías | | | 420,000 |
| | -2- | | |
| Bancos | | 60,000 | |
| Sucursal, cta. cte. | | | 60,000 |
| | -3- | | |
| Sucursal, cte. cta. | | 21,000 | |
| Documentos por cobrar | | | 21,000 |

| | | | |
|--|------|--------|--------|
| | -4- | | |
| Sucursal, cta. cte. | | 2,200 | |
| Bancos | | | 2,200 |
| | -5- | | |
| Almacén | | 7,143 | |
| Sucursal, cta. cte. | | | 7,143 |
| Costo real de la mercancía devuelta por la sucursal : $10,000/1.40 = 7,143$ | | | |
| | -5A- | | |
| Sucursal Remisión de mercancías | | 10,000 | |
| Mercancías remitidas a sucursal | | | 10,000 |

Nota : Los siguientes asientos se efectúan con base en el Informe de Ventas y Gastos.

| | | | |
|---|-----|---------|---------|
| | -6- | | |
| Sucursal Remisión de mercancías | | 207,000 | |
| Mercancías remitidas a sucursal | | | 207,000 |
| | -7- | | |
| Sucursal, cta. cte. | | 207,000 | |
| Ventas, sucursal | | | 207,000 |
| Por las ventas a precio de venta | | | |
| | -8- | | |
| Costo de ventas, sucursal | | 147,857 | |
| Sucursal, cta. cte. | | | 147,857 |
| Por el costo de ventas: $207,000/1.40 = 147,857$ | | | |

| | | | |
|--|------|---------|---------|
| | -9- | | |
| Gastos venta, sucursal | | 14,000 | |
| Gastos admón. sucursal | | 35,000 | |
| Sucursal, cta. cte. | | | 49,000 |
| | -10- | | |
| Ventas, sucursal | | 207,000 | |
| Pérdidas y ganancias, sucursal | | | 207,000 |
| | -11- | | |
| Pérdidas y ganancias, sucursal | | 147,857 | |
| Costo de ventas, sucursal | | | 147,857 |
| | -12- | | |
| Pérdidas y ganancias, sucursal | | 49,000 | |
| Gastos venta, sucursal | | | 14,000 |
| Gastos admón. sucursal | | | 35,000 |
| | -13- | | |
| Pérdidas y ganancias, sucursal | | 10,143 | |
| Pérdidas y ganancias | | | 10,143 |
| Traspaso de las utilidades de la sucursal a la cuenta de pérdidas y ganancias de la matriz | | | |
| | -14- | | |
| Sucursal Remisión de mercancías | | 203,000 | |
| Mercancías remitidas a sucursal | | | 203,000 |
| Importe de las existencias en la sucursal a precio de venta. | | | |

A continuación mostramos los saldos de las cuentas que son de nuestro interés :

| | <u>Sucursal</u> |
|------------------------|-------------------|
| Almacén | \$ 203,000 |
| Casa matriz, cta. cte. | 434,200 |
| | <u>\$ 637,200</u> |

| | <u>Matriz</u> |
|---------------------------------------|-------------------|
| Sucursal, cta. cte. | \$ 376,200 |
| Mercancías remitidas a la sucursal | 203,000 |
| | <u>\$ 579,200</u> |

Comentarios :

1. Como puede observarse la sucursal no maneja la cuenta de pérdidas y ganancias, cancelando directamente las cuentas de gastos contra la cuenta de " Casa matriz, cta. cte. "
2. El saldo de la cuenta de Almacén de la sucursal es igual al saldo de las cuentas de orden, debido a que en éstas últimas, la matriz registra el costo de las mercancías incrementado en un 40%.

3. El saldo de las " cuentas recíprocas ", es decir, las cuentas en las que se registran las transacciones entre matriz y sucursal no coincide, por lo que es necesario efectuar la siguiente conciliación :

La matriz entregó a la sucursal lo siguiente :

Inversión inicial

| | | |
|--------------------------------|-------------------|------------|
| Efectivo | \$ 110,000 | |
| Mercancías (precio de costo) | . 300,000 | \$ 410,000 |
| | <u> </u> | |

Más :

| | | |
|--|-------------------|------------|
| Documentos enviados para su cobro | \$ 21,000 | |
| Pagos de la matriz por cuenta de la sucursal | 2,200 | 23,200 |
| | <u> </u> | \$ 433,200 |

Menos :

Valores recibidos de la sucursal :

| | | |
|--------------------------------|-------------------|------------|
| Efectivo | \$ 60,000 | |
| Mercancías (precio de costo) | 7,143 | 67,143 |
| | <u> </u> | \$ 366,057 |

Más :

| | | |
|---|--|-------------------|
| Utilidad de la sucursal en el ejercicio | | 10,143 |
| | | <u>\$ 376,200</u> |

La cuenta de Casa matriz, cta. cte. tiene un saldo de 434,200 en el que se incluye el 40% de incremento sobre el costo de las mercancías, cuya existencia en la sucursal es de 203,000. Por lo tanto, a continuación determinamos el excedente :

| | | |
|------------------------------|-----|--------------------------|
| Mercancías a precio de venta | | \$ 203,000 |
| menos: | | |
| Costo | (1) | <u>145,000</u> |
| Excedente sobre el costo | | <u><u>\$ 58,000</u></u> |
| Saldo de la cuenta | | |
| " Casa matriz, cta. cte." | | \$ 434,200 |
| menos: | | |
| Excedente sobre el costo | | <u>58,000</u> |
| Saldo de la cuenta | | |
| " Sucursal, cta. cte." | | <u><u>\$ 376,200</u></u> |

(1) $203,000 / 1.40 = \$ 145,000$

Casa Matriz
Balanza de Comprobación Final

| | Saldos | |
|--|-------------|-------------|
| | Debe | Haber |
| Bancos | \$774,100 | |
| Clientes | 190,000 | |
| Documentos por cobrar | 59,000 | |
| Almacén | 1,647,143 | |
| Equipo de oficina | 70,000 | |
| Equipo de transporte | 200,000 | |
| Gastos de instalación | 40,000 | |
| Sucursal, cta. cte. | 376,200 | |
| Proveedores | | \$234,300 |
| Documentos por pagar | | 460,000 |
| Estimación cuentas incobrables | | 5,000 |
| Amortización acum. gastos de instalación | | 4,000 |
| Depreciación acum. equipo de oficina | | 14,000 |
| Depreciación acum. equipo de transporte | | 40,000 |
| Reserva legal | | 379,000 |
| Pérdidas y ganancias | | 220,143 |
| Capital | | 2,000,000 |
| | \$3,356,443 | \$3,356,443 |

Sucursal

Balanza de Comprobación Final

| | Saldos | |
|--|------------------|------------------|
| | Debe | Haber |
| Bancos | \$143,050 | |
| Clientes | 46,950 | |
| Documentos por cobrar | 13,000 | |
| Almacén | 203,000 | |
| Iva Acreditable | 8,900 | |
| Equipo de oficina | 25,000 | |
| Gastos de instalación | 20,000 | |
| Casa matriz, cta. cte. | | \$434,200 |
| Iva por pagar | | 20,700 |
| Estimación cuentas incobrables | | 1,500 |
| Amortización acum. gastos de instalación | | 1,000 |
| Depreciación acum. equipo de oficina | | 2,500 |
| | <u>\$459,900</u> | <u>\$459,900</u> |

Hoja de Trabajo de Combinación

| Cuentas | Casa matriz | | Sucursal | | Eliminaciones | | Saldo combinados | |
|--------------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|---------------|------------|------------------|-----------|
| | Debe | Haber | Debe | Haber | Debe | Haber | Debe | Haber |
| Bancos | \$774,100 | | \$143,050 | | | | \$917,150 | |
| Almacén | 1,647,143 | | 203,000 | | | 1) 58,000 | 1,792,143 | |
| Eq. de oficina | 70,000 | | 25,000 | | | | 95,000 | |
| Eq. de transporte | 200,000 | | | | | | 200,000 | |
| Gastos de instalación | 40,000 | | 20,000 | | | | 60,000 | |
| Clientes | 190,000 | | 46,950 | | | | 236,950 | |
| Documentos por cobrar | 59,000 | | 13,000 | | | | 72,000 | |
| Sucursal, cta. cta. | 376,200 | | | | | 2) 376,200 | | |
| Casa matriz, cta. cta. | | | | \$434,200 | 1) 58,000 | | | |
| | | | | | | 2) 376,200 | | |
| Proveedores | | \$234,300 | | | | | | \$234,300 |
| Documentos por pagar | | 460,000 | | | | | | 460,000 |
| Iva por pagar | | | | 11,800 | | | | 11,800 |
| Depreciación Acum. Eq. ofna. | | 14,000 | | 2,500 | | | | 16,500 |
| Depreciación Acum. Eq. transp. | | 40,000 | | | | | | 40,000 |
| Estimación Ctas. incoobrables | | 5,000 | | 1,500 | | | | 6,500 |
| Amortización Acum. Gtos. inst. | | 4,000 | | 1,000 | | | | 5,000 |
| Reserva legal | | 379,000 | | | | | | 379,000 |
| Pérdidas y Ganancias | | 220,143 | | | | | | 220,143 |
| Capital | | 2,000,000 | | | | | | 2,000,000 |
| | 3,356,443 | 3,356,443 | 451,000 | 451,000 | 434,200 | 434,200 | 3,373,243 | 3,373,243 |

Estado de Situación Financiera Combinado

| Activo | | | | Pasivo | |
|---------------------------|-----------|------------------|--------------------|------------------------|--------------------|
| Circulante | | | | Circulante | |
| Bancos | | \$917,150 | | Proveedores | \$234,300 |
| Documentos por Cobrar | | 72,000 | | Documentos por pagar | 460,000 |
| Clientes | \$236,950 | | | Iva por pagar | 11,800 |
| Estimación C. Incobrables | 6,500 | | | | <u>706,100</u> |
| | | 230,450 | | | |
| Almacén | | <u>1,792,143</u> | \$3,011,743 | | |
| | | | | | |
| Fijo | | | | Capital Contable | |
| Eq. de oficina | 95,000 | | | Capital social | \$2,000,000 |
| Depreciación Acum. | 16,500 | 78,500 | | Reserva Legal | 379,000 |
| | | | | Utilidad del ejercicio | 220,143 |
| | | | | | <u>2,599,143</u> |
| Eq. de transporte | 200,000 | | | | |
| Depreciación Acum. | 40,000 | 160,000 | | | |
| | | | 238,500 | | |
| | | | | | |
| Cargos Diferidos | | | | | |
| Gastos de instalación | | 60,000 | | | |
| Amortización Acum. | | 5,000 | 55,000 | | |
| | | | | | |
| | | | <u>\$3,305,243</u> | | <u>\$3,305,243</u> |

156

Para concluir, es importante mencionar que una vez que se tienen los estados financieros combinados, se procede a reexpresar la información mediante la aplicación del Boletín B-10 "Reconocimiento de los Efectos de la Inflación en la Información Financiera" y sus cuatro documentos de adecuaciones, con el objeto de que dicha información se exprese en pesos de poder adquisitivo de cierre del último ejercicio.

Este Principio de Contabilidad surge como una respuesta frente al fenómeno inflacionario, ya que la información financiera estaba perdiendo significado al manejar valores históricos en lugar de valores constantes o actuales.

Hoy más que nunca, se necesita que la información sea una herramienta útil para el usuario, a través de proporcionar todos los elementos de juicio necesarios para una toma de decisiones acertada.

Considerando que el objetivo de la presente investigación no es el de efectuar un análisis sobre este tema, exponemos a continuación en forma breve algunos aspectos importantes sobre la reexpresión de estados financieros, estructurando este apartado de la siguiente manera :

1. Métodos de Actualización.
2. Partidas Monetarias y Partidas No Monetarias.
3. Resumen de la mecánica de actualización de los rubros más importantes.
4. Cuentas de Reexpresión.

1. Métodos de Actualización.

Existen dos métodos para llevar a cabo la actualización de la información financiera :

- a. Método de Ajuste por Cambios en el Nivel General de Precios.- consiste en corregir la unidad de medida empleada por la contabilidad tradicional, utilizando pesos constantes en vez de pesos nominales, a través de la aplicación de factores de actualización derivados del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC).
- b. Método de Actualización de Costos Específicos o Valores de Reposición.- se funda en la medición de valores que se generan en el presente, en lugar de valores provocados por intercambios realizados en el pasado. Este enfoque se basa en el empleo de avalúos proporcionados por peritos independientes o bien, mediante la aplicación de índices específicos que pudiera emitir Banco de México u otra institución de reconocido prestigio.

Cabe mencionar que el valor de reposición representa la cantidad de dinero necesaria para adquirir un activo semejante en su estado actual (valor de reposición más costos incidentales como fletes, seguros, etc. menos demérito) que le permita a la empresa mantener su capacidad operativa.

2. Partidas Monetarias y Partidas No Monetarias.

Para la aplicación del Boletín en cuestión, las partidas que integran la información financiera se clasifican en dos tipos :

a. Partidas Monetarias : son aquellas cuyo valor nominal no cambia por el aumento o disminución en el índice general de precios y generalmente, originan un cambio en el poder adquisitivo de sus tenedores. Ejemplos : bancos, inversiones de realización inmediata, clientes, proveedores, etc..

b. Partidas No Monetarias : son aquellas cuyo significado económico depende del valor específico de ciertos bienes y servicios, y que por sí solas no originan un flujo de efectivo futuro, o bien éste no es conocido. Ejemplos : inventarios, activo fijo, capital social, inversiones permanentes en acciones, etc..

3. Resumen de la mecánica de actualización de los rubros más importantes.

a. Inventarios

Los inventarios deben expresarse a su valor de reposición, sin que éste exceda su valor de mercado o de realización.

Por el método de cambios en el nivel general de precios, se obtiene el factor de actualización con base en la rotación del inventario.

Por el método de costos específicos, se considera el precio de la última compra o costo de producción.

b. Inmuebles, maquinaria y equipo y depreciación

Por el método de índices de inflación, la inversión se

actualiza con base en el factor de actualización resultante del INPC del mes de cierre del ejercicio por el que se efectúa la actualización entre el INPC de la fecha de adquisición, tratándose de la aplicación inicial del Boletín B-10 o bien, entre el INPC del cierre del periodo por el que se realizó la última actualización.

La depreciación acumulada se actualiza aplicando el mismo factor de actualización indicado anteriormente, o bien, a la inversión actualizada se le aplica el porcentaje de depreciación acumulada.

Por el método de costos de reposición, se consideran los valores determinados en avalúos practicados por peritos independientes registrados en la Comisión Nacional de Valores.

Por este método, la depreciación acumulada se calcula con base en las vidas útiles de los activos estimadas por los valuadores.

La depreciación del ejercicio debe basarse tanto en el valor actualizado de los activos como en su vida probable, determinada mediante estimaciones técnicas.

c. Capital Social y Resultados Acumulados

La actualización del capital social y de los resultados acumulados representa la cantidad necesaria para expresar estas partidas en términos de poder adquisitivo al fin del último ejercicio y se determina aplicando los factores derivados del INPC a los saldos respectivos o, si se trata del primer año de reexpresión, se considera los INPC de las fechas de aportación del capital social o el INPC promedio del año de generación de los resultados.

d. Estado de Resultados

Se actualizan los Estados de Resultados mensuales, aplicando el factor de actualización derivado del INPC del cierre del ejercicio entre el INPC del mes correspondiente.

4. Cuentas de Reexpresión.

a. Resultado por Posición Monetaria (Repomo)

Representa el efecto de la inflación, medida en términos del INPC, sobre el neto de los activos y pasivos monetarios mensuales del año.

Se presenta en el Estado de Resultados dentro del Resultado Integral de Financiamiento, junto con los intereses y las fluctuaciones cambiarias.

b. Resultado Acumulado por Posición Monetaria (Reapomo)

Es el reconocimiento de los efectos monetarios de ejercicios anteriores. Se determina en el primer ejercicio en que se actualiza la información financiera y a partir de dicho ejercicio se actualiza cada año de acuerdo con la inflación.

c. Resultado por Tenencia de Activos No Monetarios (Retanm)

Este renglón existe únicamente cuando se sigue el Método de Costos Específicos. Representa la variación en el valor de los activos no monetarios por encima o por debajo de la inflación.

Se calcula comparando el incremento en el valor de las partidas no monetarias actualizadas por el Método de Costos de

Reposición con el calculado aplicando factores derivados del INPC.

Tratándose de la primera actualización se puede cuantificar por exclusión, después de haber identificado los demás efectos del B-10 en la cuenta transitoria que surge por dichos efectos.

d. Cuenta Transitoria

Constituye la contracuenta en la que se registran las actualizaciones resultantes de la aplicación de este boletín a los conceptos no monetarios y la cual deberá quedar saldada al final del período.

e. Exceso o Insuficiencia en la actualización de las cuentas de capital

Se presenta dentro del capital contable y se integra por el Reapomo y el Retam.

Finalmente, es importante mencionar que derivado de la situación económica que estamos viviendo, principalmente por la apertura económica, este Principio de Contabilidad tiende a desaparecer o bien, sufrirá importantes modificaciones, por la disminución en los niveles de inflación que actualmente podemos apreciar.

2.7 LAS REDES DE SUCURSALES ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

Ante la inminente firma del Tratado Trilateral de Libre Comercio entre México, Estados Unidos de América y Canadá, exponemos a continuación la posición en la que se encuentran las compañías con redes de sucursales y en particular aquellas entidades comercializadoras de productos, como es el caso de la empresa en la que desarrollamos el caso práctico, presentado en el capítulo final de la presente investigación.

Como sabemos, un acuerdo de libre comercio consiste en una disminución gradual de los aranceles hasta llegar a una liberalización total. Su objetivo es crear un espacio aduanero en el que los productos circulen libres de derechos y restricciones, manteniendo cada país sus tarifas frente a terceros.

Podemos decir que las " figuras " que se desarrollan posteriormente a un tratado de esta naturaleza son : en primer término, la Unión Aduanera, la cual consiste en igualar las tarifas arancelarias ante otros países y finalmente, un Mercado Común, en el que se dá una liberación gradual del tráfico de personas, servicios financieros y del conjunto de factores productivos creando una serie de organismos regionales para resolver los conflictos que se presenten en las diferentes zonas.

Con base en lo anterior, considero que el sector comercio será uno de los más favorecidos, ya que la competencia se realizará vía asociaciones con empresas extranjeras, como se puede apreciar ya en la actualidad con las tiendas de autoservicios del país, a través de las asociaciones que recientemente se realizaron entre

las grandes cadenas o consorcios comerciales nacionales con cadenas comerciales de los E.U.A.

Por otro lado, considero que la posición de las empresas con redes de sucursales y en este caso en particular la empresa en la que se desarrolla la aplicación práctica, la podemos analizar de la siguiente forma :

La empresa mexicana posee ya la infraestructura necesaria para llevar a cabo sus operaciones, es decir, tiene establecidas sucursales en diferentes zonas del interior de la República y conoce el mercado que abastece, lo que para la empresa extranjera implicaría un alto costo si decidiera establecerse en territorio nacional. Asimismo, la primera tendrá acceso a productos que en la generalidad de los casos tienen un costo inferior al del producto nacional y probablemente son de mejor calidad.

En conclusión, ambas obtienen ventajas, por un lado, la empresa mexicana aporta su red de distribución y su cartera de clientes y obtiene producto a precios inferiores y de mejor calidad, adicionalmente este tipo de acuerdos pueden constituir un canal para la transferencia de tecnología para eficientar su operación. Por su parte, la compañía extranjera tiene la oportunidad de introducir sus productos en un mercado diversificado, sin la necesidad de una inversión tan costosa.

Desafortunadamente, esto implica una serie de repercusiones negativas para la industria mexicana, derivado de la etapa de proteccionismo que vivió por varios años y lo que ha ocasionado que en la actualidad tengan serias limitaciones tecnológicas, sus equipos son obsoletos, hay una total carencia de inversión y

prácticamente nula investigación y desarrollo, por lo que no se encuentra en un nivel de competitividad y productividad frente al extranjero.

Independientemente de lo expuesto anteriormente considero que la empresa mexicana en general, debe efectuar una reestructuración básicamente en los siguientes aspectos :

1. Mejorar e incrementar el entrenamiento y capacitación a su personal, esto conjuntamente con una remuneración justa.
2. Aplicación del concepto de " Calidad Total ", lo cual implica dos aspectos de gran importancia que se están manejando en la actualidad, que es el de hacer las cosas bien a la primera y el de una política orientada fundamentalmente a satisfacer las necesidades del cliente.
3. Lo anterior repercutirá directamente en otro punto clave que es la disminución de los costos para que nuestros productos puedan competir a nivel internacional.

Asimismo, es prioritaria una reconversión de las vías de comunicación, con servicios modernos de puertos, ferrocarriles, carreteras, líneas telefónicas, aduanas, etc..

CAPITULO III

PROBLEMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO EN UNA RED DE SUCURSALES

Como puede observarse en el Anexo 1, las interrelaciones existentes en una red de sucursales son múltiples, pues no solamente comprenden las relaciones de cada sucursal con la casa matriz sino una serie de interacciones entre las propias sucursales que originan un flujo de información y de transacciones en todos los sentidos y por lo tanto, la presencia de problemas en el manejo, control y registro de las operaciones se magnifica.

Con base en lo anterior y con el propósito de facilitar la comprensión del último capítulo, en el que desarrollamos una aplicación práctica de lo expuesto en los capítulos anteriores, como resultado de la investigación efectuada en una empresa comercializadora con un red de sucursales, en el que exponemos los problemas de control interno a los que se enfrentan dichas entidades, sus causas, su impacto en los estados financieros y un modelo de solución, describimos en el presente capítulo los problemas que generalmente se presentan en el manejo y registro de las operaciones de sucursales.

Es importante aclarar que algunos de los problemas que se exponen a continuación pueden ocurrir en cualquier tipo de empresa, es decir, no son exclusivos de las que operan a través de sucursales, pero es en éstas últimas donde dichos problemas se

agudizan, como ya mencionamos, derivado de las interacciones entre las sucursales, la diversidad en la preparación, conocimientos y capacitación del personal en las diferentes regiones en las que se ubican dichas entidades, la necesidad de integrar la información financiera del grupo de empresas para obtener estados financieros combinados y determinar el resultado fiscal conjunto, pues fiscalmente, los impuestos federales se causan a nivel de grupo y no por cada sucursal. Asimismo, cada sucursal debe pagar los impuestos estatales que le corresponden de acuerdo a la región en la que se ubica.

Problemas Generales :

1. Fallas en la documentación que proporcionan las sucursales al Departamento de Contabilidad, esto es, información incompleta, inoportuna y/o con errores, provocando las siguientes situaciones: saldos negativos en bancos, clientes, proveedores, inventarios, etc., derivados de la mención incorrecta de los números de facturas, notas de entrada al almacén, claves de productos, clientes y proveedores entre otros.
2. Los formatos que se utilizan para el control y documentación de las operaciones de las sucursales, de éstas con la casa matriz y entre las mismas sucursales, no son "llenados" adecuadamente por los responsables, por ejemplo, se anotan incorrectamente las claves de los productos en las notas de entrada al almacén, lo que origina que contablemente se afecte la existencia de un producto que no corresponde. Lo anterior se deriva básicamente de la falta de supervisión y capacitación al personal, que incluye el hecho de inculcarles

la importancia de la aplicación de los controles establecidos.

Otro punto que es importante mencionar es que en numerosas ocasiones, dichas formas no están diseñadas para cumplir adecuadamente sus diferentes funciones (registro de las operaciones y su captura en el departamento de proceso de datos), ya sea, porque el diseño no es claro para documentar la operación, contengan información que no sea realmente útil para el registro correcto de la transacción, o bien, porque no contemplan el hecho de que el propio formato debe facilitar al departamento de cómputo la captura de los datos, lo que provoca aún más errores en las cifras presentadas en los estados financieros y que repercute y se complica a su vez con las disposiciones fiscales vigentes, (por ejemplo el cálculo del componente inflacionario y/o del Impuesto al Activo) pudiendo existir problemas importantes en este sentido.

3. Generalmente no se cuenta con manuales de organización, de procedimientos y de políticas actualizados que aseguren la operación uniforme de las sucursales, originando diferencias de criterios en el manejo y registro de las operaciones y consecuentemente serias dificultades para conciliar la cuenta de sucursales.
4. Existe una marcada tendencia de los gerentes de sucursales a dar mayor énfasis a las ventas y gastos de la entidad que a una administración integral de la misma, motivados principalmente por cubrir las cuotas de ventas presupuestadas (básicamente por los incentivos que se les otorgan) y mantenerse dentro de los gastos de operación, pero omitiendo la complementación de esto con un adecuado control de inventarios, activos fijos, recuperación de la cartera de

clientes y capacitación y supervisión al personal.

5. La falta de manuales citada anteriormente y la presión por producir estados financieros mensuales, provoca una inadecuada asignación de responsabilidades y una estructura departamental que no apoyan la eficiencia operacional y que en conjunción con la falta de oportunidad en la información de las sucursales, origina que los Contadores de las mismas se dediquen por ejemplo a elaborar primero los estados financieros de "x" sucursal porque aún la información de "y" sucursal está incompleta, o bien, falta registrar transacciones porque todavía no se cuenta con la documentación soporte correspondiente, etc.; en lugar de que cada Contador se dedicara exclusivamente a controlar y registrar las operaciones de la sucursal asignada y fuera responsable por la presentación de los estados financieros de la misma.

6. Derivado de que el sistema, esto es, matriz y sucursales consideradas como un todo no es formal (con esto quiero decir que no se cuenta por ejemplo con una estructura de organización bien definida, instrucciones por escrito, manuales de organización, de políticas y de procedimientos, etc.), el personal se desenvuelve exclusivamente de acuerdo con su criterio, lo cual origina una total falta de coordinación y comunicación entre el trabajo que se realiza entre las sucursales y con la casa matriz, citando como ejemplo, que el Contador de cierta sucursal ejecute determinada operación que afecte la cuenta de sucursales sin avisar al Contador de la sucursal " contrapartida ", por lo automáticamente esta partida surgirá como pendiente de aplicar en la conciliación de sucursales, implicando mayor trabajo y

tiempo para aclarar su procedencia.

7. Como se indicó anteriormente, la interacción entre las propias sucursales origina serios problemas, derivados básicamente de la comunicación y coordinación deficiente de sus operaciones, como por ejemplo, en el caso de nuestra empresa, existen faltantes importantes en los trasposos de productos entre las sucursales, ya sea por robo, falta de capacitación y supervisión del personal de almacenes que origina entre otras cosas que cambien las claves de los productos, anotándolas erróneamente en las notas de entrada y remisiones de salida de almacén lo que repercute en la captura de los movimientos de inventarios en el centro de cómputo, pues generalmente éste último trabaja con base en claves. Lo anterior afecta en varios sentidos: los saldos de las diferentes partidas de inventarios serán incorrectos pues en ocasiones se carga o descarga del inventario la existencia de un producto que no corresponde, esto deriva a su vez en fuertes variaciones entre los inventarios físicos y las existencias según libros y la necesidad de estar haciendo ajustes constantes; asimismo, otra implicación que considero de gran importancia es el hecho de que probablemente en la contabilidad no hay existencia de cierto producto y físicamente sí o viceversa, lo que repercute en tener que retardar ventas, efectuar compras que realmente no se requieren, etc..

8. Dificultades en la conciliación de la cuenta de sucursales derivado básicamente de la falta de referencias comunes al registrar las operaciones entre sucursales y con la casa matriz.

CAPITULO IV

PROBLEMAS DE CONTROL INTERNO EN UNA COMPAÑIA COMERCIALIZADORA CON UNA RED DE SUCURSALES Y UN MODELO DE SOLUCION

Este último capítulo tiene por objeto desarrollar un modelo de solución práctico a lo expuesto en los capítulos anteriores, a través de la descripción de los problemas de control interno que se presentan en una empresa comercializadora con una red de sucursales y su impacto en los estados financieros.

Para facilitar la comprensión del caso, estructuramos el presente capítulo de la siguiente manera :

1. Explicación de las características de la empresa en la que desarrollamos la investigación.
2. Análisis de las operaciones entre sucursales y con la casa matriz en las que se presentan mayores problemas, mediante la descripción de la propia operación, explicación del registro contable en la sucursal que origina la transacción y en la sucursal contrapartida que se afecta.
3. Exposición de las deficiencias de control interno detectadas en la ejecución y registro de dichas operaciones y el impacto de éstas en las cifras presentadas en la información financiera.
4. Proposición de un modelo de solución para la corrección de las deficiencias.

4.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA EN LA QUE SE DESARROLLA LA APLICACION PRACTICA

La empresa en cuestión, cuenta con una red de 16 sucursales ubicadas en diferentes estados de la República Mexicana y maneja aproximadamente 250 productos.

Su giro comprende básicamente la compra-venta de productos químicos y en ocasiones se efectúan mezclas de los mismos para obtener adelgazadores, como por ejemplo el thinner.

Las operaciones que se realizan entre la casa matriz y las sucursales son numerosas por lo que para efectos prácticos y mejor comprensión del caso, analizaremos las siguientes operaciones, que como ya señalamos son las que originan mayores problemas :

1. DEPOSITOS DE SUCURSALES POR LA COBRANZA
2. PAGO A PROVEEDORES EN SUCURSAL DISTINTA
A LA QUE RECIBE EL PRODUCTO
3. TRASPASOS DE PRODUCTOS ENTRE SUCURSALES

Cada sucursal lleva su propia contabilidad, la cual se elabora en la casa matriz (México), a través de un sistema de cómputo, existiendo un Contador por sucursal, uno por cada región y el Contador General.

En la contabilidad de la matriz y de las sucursales, existe la " Cuenta de Sucursales ", cuya subcuenta corresponde a un número asignado a cada sucursal y la subsubcuenta indica el tipo de operación que se está registrando. En esta cuenta se registran las transacciones que se realizan entre la matriz y las sucursales y entre éstas últimas.

Las sucursales en su ubicación física, manejan únicamente un control de inventarios y de la cartera de clientes, con el objeto de que se aplique la política de la empresa respecto a que en estas entidades deben desarrollarse exclusivamente las actividades para las cuales fueron creadas : ventas, cobranza y control de inventarios.

Con el objeto de controlar efectivamente los fondos, el "Corporativo", que representa a la casa matriz, tiene como función la de concentrar los fondos, es decir, recibe, controla y provee de recursos financieros a toda la red de sucursales.

Cabe mencionar que las funciones de Compras y Cuentas por Pagar están centralizadas, esto es, en la casa matriz se tienen los departamentos respectivos a dichas funciones que controlan las operaciones relativas de la red de sucursales, existiendo esporádicamente compras y pagos directos a los proveedores por las sucursales.

Cada sucursal maneja un fondo fijo para gastos menores y una cuenta de cheques, a través de la cual, el Corporativo le envía fondos para el pago de sus respectivos gastos. Dicha cuenta de cheques está dada de alta en el sistema de Banca Electrónica, del cual hablaremos posteriormente, por lo que las redistribuciones de

fondos del Corporativo a las sucursales se efectúan por esa vía.

Semanalmente, cada sucursal envía al Corporativo un reporte de " Recursos Financieros " (Anexo 2), para que éste último le provea de los fondos necesarios para cubrir sus diversas erogaciones.

Debido a que la contabilidad de las sucursales está casi en su totalidad automatizada, en ocasiones haremos referencia a ciertas operaciones que efectúa el sistema de cómputo implantado para una mejor comprensión de nuestra investigación.

En el sistema de cómputo se operan dos grandes sistemas: el Sistema Comercial y el Sistema Contable, los cuales emiten entre otra, la siguiente información :

Sistema Comercial

1. Control de Inventarios
2. Facturación
3. Control detallado de Cuentas por Cobrar
4. Control detallado de Cuentas por Pagar
5. Estadísticas de ventas :

Cliente / Producto

Producto / Sucursal

Rentabilidad de Productos, etc..

6. Pólizas automáticas de :

Ventas / Costo de Ventas

Entradas al Almacén / Proveedores

Cobros a Clientes

Dichas pólizas se incorporan al sistema de contabilidad en forma de grandes totales a fin de mes.

Sistema de Contabilidad

1. Estados financieros por sucursal y combinados

2. Auxiliares de mayor

3. Conciliaciones bancarias

En el Anexo 3 se muestra gráficamente la interacción de estos sistemas.

Como puede observarse, el Sistema Comercial se desarrolló para el control exclusivo de las operaciones que son objeto del giro de la empresa, es decir, operaciones relacionadas con los rubros de Clientes, Proveedores e Inventarios y cuyos documentos relacionados son los siguientes :

RUBRO**DOCUMENTOS RELACIONADOS****Clientes**

Pedidos
Facturas
Relaciones de Cobranza
Notas de Cargo
Notas de Crédito

Proveedores

Ordenes de Compra
Remisiones
Remisión - Factura
Facturas
Notas de Cargo
Notas de Crédito

Inventarios

Entradas al Almacén por :
Entrega de Proveedores
Trasposos de Sucursales
Devoluciones de Clientes
Remisiones por :
Entregas a Clientes
Trasposos a Sucursales
Devoluciones a Proveedores

Como mencionamos anteriormente, para la aplicación contable de tales operaciones, mensualmente se genera una "Póliza Automática", en la que aparecen los asientos contables del mes a nivel de

mayor y es con esta póliza con la que se afecta el Sistema Contable, en el cual se registran directamente las demás operaciones y/o aplicaciones que realizan las sucursales, como por ejemplo, depreciaciones, cheques de gastos, todo lo relativo a nóminas, etc..

Para facilitar el envío de la cobranza efectuada por las sucursales al "Corporativo" y para que éste último provea de fondos a toda la red de sucursales en la cantidad y momento oportuno, se contrató el servicio de Banca Electrónica que proporcionan actualmente diversas Instituciones de Crédito y a través del cual, los diversos movimientos de traspasos de fondos se cargan o acreditan en la cuenta correspondiente de manera automática e inmediatamente, evitando así, el manejo de cheques, que representa generalmente problemas de pérdidas, robos, etc..

Como se indicó en el segundo capítulo, los saldos de la cuenta de sucursales siempre deben ser iguales en todas las sucursales que realizaron operaciones entre sí, por lo que mes con mes es necesario cerciorarse de tal situación, ya que de no ser así, seguramente cuentas como bancos, clientes, almacén, proveedores y algunas cuentas de gastos como seguros, gastos de viaje, etc., no están arrojando el saldo correcto, por lo que se debe elaborar una conciliación utilizando un juego de auxiliares de la Cuenta de Sucursales por cada una de éstas y por cada tipo de operación.

A continuación, empezamos con el análisis de las operaciones citadas anteriormente.

4.2 DEPOSITOS DE SUCURSALES POR LA COBRANZA

4.2.1 Descripción de la Operación

Periódicamente, el Departamento de Cobranza de cada sucursal entrega una " Relación de Cobranza " (Anexo 4) a los cobradores, que contiene como puede observarse, el nombre del cliente, su clave, número de la factura, importe de la misma, etc..

Una vez efectuada la cobranza, se devuelven al departamento citado, los cheques y/o efectivo recibido y la Relación de Cobranza con los datos correspondientes.

Posteriormente se procede a elaborar las fichas de depósito para acreditar lo cobrado en la cuenta concentradora de fondos del Corporativo vía Banca Electrónica .

Procedimiento para el Registro Contable :

Los Gerentes de sucursales enviaban al Contador de la sucursal en México las Relaciones de Cobranza , anexando copias de las fichas de depósito correspondientes.

El Departamento de Cómputo a través del Sistema Comercial captura los datos de las Relaciones de Cobranza y posteriormente a través de la Póliza Automática se efectúa el siguiente asiento contable por número de Relación de Cobranza, en la contabilidad

de la sucursal que remite los fondos :

Cuenta de Sucursales del Corporativo

Rel. Cob. # del xx/xx/19xx

\$ _____

Rel. Cob. # del xx/xx/19xx

\$ _____

Clientes

\$ _____

Para realizar la aplicación contable en la sucursal destino, en este caso el Corporativo, el Contador del mismo solicitaba diariamente al sistema de Banca Electrónica un reporte denominado " Listado de Línea Automática " en el que se indicaban los depósitos de las sucursales.

Con el propósito de identificar con facilidad a que sucursal corresponden los diferentes depósitos, en cada ficha se anota el número de la sucursal bancaria de la región en la que se ubica la sucursal y existe el convenio con el banco de que dicho número aparezca en los Estados de Cuenta, como una referencia a las fichas de depósito, lo que simplifica la elaboración de las conciliaciones bancarias.

En el propio listado, el Contador del Corporativo efectuaba el registro contable como se indica a continuación, acreditando en cada sucursal la sumatoria de las fichas de depósito localizadas en el listado emitido por el banco y finalmente lo enviaba a cómputo para su captura.

Asiento Contable en el Corporativo :

Bancos

\$ _____

Sucursal X

\$ _____

Sucursal Y

\$ _____

4.2.2 Deficiencias de Control Interno Identificadas

1. En una misma Relación de Cobranza se mezclaban las facturas para cobro y las facturas que se iban a someter a revisión.

Repercusión: esta situación originaba serias dificultades en la captura de los movimientos en el Centro de Cómputo, derivado de la necesidad de estar detectando cuales eran los documentos cobrados y cuales los presentados a revisión; a su vez, esto representaba una mayor probabilidad de errores, que se reflejaban directamente en las cifras de los estados financieros, así como en una mayor carga de trabajo, tiempo y el consecuente incremento en los costos.

2. Cuando se recibía en la sucursal la cobranza del día, el encargado elaboraba las fichas de depósito mezclando en una misma ficha cheques de diferentes Relaciones de Cobranza . Cabe mencionar que existen fichas de depósito especiales para el servicio de banca electrónica.

Repercusión : como se verá en los siguientes puntos, la conciliación de la cuenta de sucursales representaba un verdadero problema, pues por un lado, en la sucursal remitente de los fondos, los cargos a la cuenta de sucursales tenían como referencia el número de Relación de Cobranza y por el otro lado, los abonos a dicha cuenta, en la contabilidad del Corporativo, se efectuaban con la sumatoria de la(s) fichas de depósito; esto se agravaba aún más con lo descrito en este inciso porque si por lo menos, una o varias fichas hubieran pertenecido a una sólo relación, se hubiera podido integrar

más fácilmente el monto de la Relación de Cobranza, pero como se mencionó, dicho monto estaba distribuido en varias fichas, por lo que el estar integrando cada relación implicaba una carga de trabajo excesiva y adicionalmente era indispensable remitirse a la documentación correspondiente (relaciones de cobranza y fichas de depósito) para "amarrar" las partidas de la conciliación de la cuenta de sucursales.

3. Los gerentes de sucursales enviaban al Contador de la misma la información relativa a la cobranza (Relaciones de Cobranza y fichas de depósito) sin ningún orden, es decir, no tenían un período definido de envío (diario, semanal, etc.) y dicha relación no contaba con un folio para controlar su consecutivo.

Es importante mencionar que esta deficiencia era también aplicable al envío de la documentación correspondiente a las operaciones que analizaremos posteriormente.

Repercusión : al no tener un folio, el Contador de sucursal no podía llevar un control de las Relaciones de Cobranza, lo que provocaba que no tuviera la certeza de estar recibiendo la información completa y lo que a su vez implicaba la posibilidad de que se omitiera el registro de la cobranza de cierta fecha o bien, de que se efectuara un registro inoportuno, ya sea por pérdida de la documentación, recepción extemporánea, etc., afectando esto la veracidad del saldo de la cuenta de clientes y de la cuenta de sucursales.

4. En el Corporativo, la aplicación contable se efectuaba con base

en el listado emitido por el banco y en forma concentrada, es decir, se hacía un sólo cargo a bancos por los depósitos de todas las sucursales y los abonos a las cuentas de sucursales correspondientes se hacían con la suma de las fichas de depósito como se mencionó anteriormente.

Asimismo, el listado con el asiento contable se enviaba a cómputo aproximadamente hasta por el día 20 de cada mes, por lo que la captura se iniciaba a partir de esta fecha.

Repercusión : En primer término, el registro contable se estaba realizando con un documento de un tercero y no con la documentación soporte de la propia empresa, por lo que si existían errores, lo más probable es que éstos no se detectaran o bien, si se hacía no era en forma oportuna. Asimismo, el hecho de efectuar la aplicación contable a la cuenta de bancos en forma concentrada originaba fuertes problemas en la elaboración de las conciliaciones bancarias, pues en el auxiliar de bancos, se tenían partidas globales, es decir, integradas por varias fichas de depósito y por otro lado, en el Estado de Cuenta Bancario, los depósitos aparecen por fichas individuales, por lo que era necesario estar sumando los depósitos del Estado de Cuenta para integrar las partidas del auxiliar, o bien, acudir a la documentación soporte, esto es, las fichas de depósito para identificar su monto individualmente.

El registro de las operaciones era inoportuno, pues éstas empezaban a registrarse a partir del día 20 de cada mes, lo que implica mayor trabajo a fin de mes y que se complica a su vez con la necesidad de preparar los estados financieros mensuales. Adicionalmente, esta forma y momento en que se afectaba la cuenta de bancos repercute directamente en la

distorsión de la información para el saldo promedio de dicha cuenta para efectos del cálculo del componente inflacionario.

5. Uno de los problemas más importantes derivado de las situaciones descritas anteriormente es la elaboración de la conciliación de las cuentas de sucursales, pues en los auxiliares de la sucursal que remite los fondos, los cargos al Corporativo aparecen por número de Relación de Cobranza y en los auxiliares de éste último, los abonos a las sucursales corresponden a la suma de las fichas de depósito bancarias, por lo que no existe una referencia común en ambas contabilidades y resultaba sumamente difícil ir "amarrando" las partidas, quedando fuertes cantidades sin conciliar y consecuentemente el saldo de la cuenta en cuestión en el estado de situación financiera no reflejaba un monto correcto.

Asimismo, esto originaba una gran carga de trabajo para la persona encargada de elaborar las conciliaciones, pues tenía que acudir a la documentación soporte para verificar qué tipo de operación representaba la partida en conciliación (como puede apreciarse primero era necesario identificar el tipo de operación, ya que adicionalmente a toda esta problemática, se emitía un sólo auxiliar de la cuenta de sucursales que contenía en forma mezclada las diversas operaciones que se realizan entre estas entidades y con la matriz) y en su caso, investigar la causa del porqué en una sucursal sí aparecía dicho movimiento y en la sucursal "contrapartida" no, y avisar a los Contadores de las sucursales respectivas para que aplicaran los registros que procedían.

4.3 PAGO A PROVEEDORES EN SUCURSAL DISTINTA A LA QUE RECIBE EL PRODUCTO

4.3.1 Descripción de la Operación

Como se mencionó en la primera parte de este capítulo, la función de compras se encuentra centralizada, fundamentalmente con el objeto de tener un mejor poder adquisitivo, esto es, la matriz al comprar para todo el grupo de sucursales obtiene mejores precios y condiciones de las que podrían negociar y obtener las sucursales de manera independiente, pues el volumen de compra de éstas últimas individualmente sería mucho menor.

De esta forma, Compras indica a los proveedores a qué sucursal deben entregar el pedido concertado y el Corporativo es el responsable del pago de los pasivos correspondientes, ya que es el controlador de los recursos financieros de la red de sucursales.

Procedimiento para el Registro Contable

El Contador de la sucursal que recibía la mercancía efectuaba la siguiente aplicación contable con base en el precio pactado en la orden de compra, que posteriormente se ajusta de acuerdo con lo indicado en la factura, en caso de que proceda la diferencia :

Almacén \$ _____

Iva Acreditable \$ _____

Proveedores Ref. # \$ _____

Ref. : número de documento con el que el proveedor entrega la mercancía, que puede ser una remisión, remisión-factura ó la propia factura.

Por su parte, cuando el Corporativo pagaba la adquisición registraba como sigue :

Cuenta de Sucursales Ref. # \$ _____
(la que recibe el producto)

Bancos \$ _____

Ref. : número de factura o de remisión-factura.

4.3.2 Deficiencias de Control Interno Identificadas

1. El departamento de compras no enviaba copia de la orden de compra al almacenista de la sucursal que recibía la mercancía ni al departamento de Cuentas por Pagar.

Repercusión : el almacenista no podía verificar si lo que le entregaba el proveedor era lo solicitado, en cuanto a tipo de producto, cantidad, cumplimiento de condiciones de entrega pactadas, etc., por lo que le daba entrada independientemente de los errores que pudieran existir. Esto implicaba mayor trabajo posteriormente para efectuar las aclaraciones o en su caso las devoluciones al proveedor cuando efectivamente se presentaban diferencias.

Respecto a Cuentas por Pagar, este departamento pagaba lo que indicaba la factura, pues era el único documento soporte que poseía, originando que no se aclararan oportunamente las diferencias en precio cuando éstas se presentasen y consecuentemente los ajustes a las cuentas contables afectadas no se aplicaban en tiempo, desvirtuándose la información presentada en los estados financieros.

2. El departamento de compras autorizaba el pago a proveedores.

Repercusión : esto denota una falla de control que explicamos en el elemento de control interno de "División de Labores", en el que señalamos que un mismo departamento o persona no puede participar en varias de las etapas de una misma operación, porque puede originar desviaciones como por ejemplo en este

caso, que Compras y el proveedor estuvieran de acuerdo en que la factura indicara un monto superior al de la compra real y de esta forma, dicho departamento podría malversar los fondos correspondientes a la diferencia.

3. El departamento de Compras no recibía copia de la Entrada al Almacén ni la correspondiente remisión o remisión-factura con la que el proveedor entrega la mercancía.

Repercusión : este departamento no podía verificar si se había recibido la mercancía pactada en el pedido y en caso de que no fuera así, no podía hacer la reclamación inmediatamente, pues no se le notificaba tal situación oportunamente.

4. Como puede observarse, el pasivo creado en la sucursal receptora del pedido no se cancelaba con el pago, derivado de que el Corporativo abonaba directamente a bancos.

Para cancelar la cuenta de proveedores, el Contador de la sucursal receptora del producto recibía de Cuentas por Pagar una relación de los cheques emitidos en el mes.

Repercusión : generalmente la relación mencionada anteriormente no se elaboraba oportunamente, además de que la probabilidad de errores era bastante alta, por el hecho de estar copiando los importes de todos los cheques del mes.

Derivado de lo anterior la cuenta de proveedores reflejaba un saldo en gran parte desvirtuado y sobrevaluado, por lo que los estados financieros no estaban cumpliendo con su objetivo

Con esta aplicación se cancelaba el pasivo y quedaba afectada la cuenta de sucursales, pero aún y cuando la citada relación se recibiera oportunamente, se presentaban dos importantes problemas que exponemos a continuación :

- a. Dificultades en la conciliación de la cuenta de sucursales porque no se estaba utilizando la misma referencia para afectar dicha cuenta en la contabilidad de ambas entidades; ya que en la sucursal que recibía la mercancía se consideraba como referencia el número de cheque indicado en la relación de pagos elaborada por Cuentas por Pagar; en cambio, en la sucursal pagadora invariablemente se afectaba la cuenta en cuestión con el número de la factura o en su caso de la remisión-factura por la que se expidió el cheque; por lo que al hacer la conciliación no se podían ir "amarrando" las partidas por número de referencia y era necesario ir conciliando por importes y remitiéndose a la documentación soporte de la transacción (Entradas al Almacén, remisiones, facturas, etc.).

- b. Un problema similar se presentaba en la cuenta de proveedores, derivado de que el pasivo estaba creado con el número de documento con el que se entrega la mercancía y en cambio, la relación hacía referencia a los cheques, por lo que al aplicar ésta última, el saldo de la cuenta podía quedar correcto en cuanto a importe pero no debidamente cancelados los pasivos, ya que el sistema cancela partidas por número de referencia (en este caso no era la misma) y no por importes, por lo que quedaban los

mismos pasivos creados y a su vez, una serie de saldos deudores en la cuenta de proveedores, lo que implicaba posteriormente la necesidad de una depuración de dicha cuenta para dejar los pasivos con saldos reales.

4.4 TRASPASOS DE PRODUCTOS ENTRE SUCURSALES

4.4.1 Descripción de la Operación

Este tipo de operaciones se llevan a cabo debido a que no todas las sucursales cuentan con una infraestructura adecuada, es decir, capacidad de almacenamiento, personal y otros recursos necesarios para el sostenimiento de la gran cantidad de productos que maneja la empresa, además de que no todos los proveedores se encuentran en la región en la que se ubica cada sucursal, por lo que se han elegido tres sucursales, cuya función, además de las señaladas anteriormente, se ha diversificado al " Acopio y Redistribución " de productos a las sucursales de la región en las cuales están ubicadas.

Para poder coordinar los traspasos, existe en la matriz el Departamento de Logística, que se encuentra estrechamente ligado a Compras y cuya función básica es lograr que se surtan económica y oportunamente los requerimientos de mercancías efectuados por la red de sucursales.

Dichos requerimientos comprenden básicamente 2 tipos de necesidades :

- 1) Las sucursales deben mantener cierta existencia de productos para satisfacer su demanda.
- 2) En ocasiones las sucursales necesitan cubrir pedidos especiales, que son aquellos de productos que no se mantienen regularmente en existencia en la sucursal y en este caso

existen tres alternativas:

- La sucursal puede efectuar una compra local, en caso de que en la región donde se ubica, exista el proveedor que le pueda surtir el producto deseado.
- La sucursal puede solicitar la mercancía a la sucursal de acopio correspondiente o bien, a otra sucursal que tenga en existencia el producto.
- Comunicarse con Compras para que le surta los productos necesarios.

La opción seleccionada dependerá de lo que resulte en una entrega del producto con mayor oportunidad y al menor costo.

Procedimiento para el Registro Contable

Existen 4 variantes o casos que pueden presentarse respecto a esta operación, los cuales explicaremos a continuación y para facilitar la comprensión de su registro contable cabe aclarar que en el caso de nuestra empresa las sucursales de acopio y redistribución son las de México, Guadalajara y Monterrey.

Casos :

1. Guadalajara compra mercancía y la redistribuye a Culiacán.

Por la compra :

Contabilidad Suc. Guadalajara

Almacén \$ _____

Iva Acreditable \$ _____

Suc. Corporativo \$ _____

Por la recepción de la mercancía.

Contabilidad del Corporativo

Suc. Guadalajara \$ _____

Proveedores \$ _____

Por la creación del pasivo para el pago.

Por la distribución :

Contabilidad Suc. Guadalajara

Suc. Culiacán \$ _____

Almacén \$ _____

Contabilidad Suc. Culiacán

Almacén

\$ _____

Suc. Guadalajara

\$ _____

2. México compra para Guadalajara y ésta redistribuye a Culiacán. Esta situación se origina debido a que la mayoría de los proveedores se ubican en México, por lo que primeramente llega la mercancía a esta sucursal, para posteriormente efectuar las distribuciones. Debido a que la mecánica contable es similar a la del primer caso, no se detallan los asientos de esta variante.
3. En Guadalajara reside el proveedor que surte la sosa cáustica a la red de sucursales, por lo que la sucursal Guadalajara hace los pedidos, solicitando que se entregue la mercancía por ejemplo en la sucursal de León. En este caso, sólo se afecta la contabilidad de las sucursales de León y de Guadalajara con la misma mecánica que hemos estado manejando. Derivado de que se trata de una compra local, el Corporativo no realiza ninguna afectación contable.
4. También existen traspasos entre sucursales, sin que una de ellas tenga que ser necesariamente de acopio y redistribución, por ejemplo, un traspaso de la sucursal Culiacán a la sucursal Mochis.

Esto puede ocurrir porque en ocasiones por la ubicación de las entidades, resulta más barato y rápido, que si la sucursal de los Mochis solicitará su mercancía a la sucursal de acopio que le corresponde (Guadalajara); asimismo, únicamente se afectan las cuentas de almacén y de sucursales en la contabilidad de la sucursales citadas.

Respecto a la integración del costo de los productos, éste se compone del costo al que sale la mercancía de la sucursal de acopio y redistribución o bien, de la sucursal remitente de la misma, incrementado con los fletes pagados para hacerla llegar a la sucursal destino.

La aplicación contable por los fletes se efectúa como a continuación indicamos; para efectos prácticos también registramos el traspaso :

| | |
|---------------------------------------|----------|
| Almacén (costo-prodts. + fletes) | \$ _____ |
| Iva Acreditable (fletes) | \$ _____ |
| | |
| Sucursal remitente de prodts. (costo) | \$ _____ |
| Proveedores (fletes) | \$ _____ |

Como mencionamos al inicio de este capítulo, la sucursal solicita los fondos para el pago de los fletes a través de su reporte semanal de necesidades de recursos financieros.

Es importante mencionar que la empresa tiene definidos los

márgenes de utilidad mínimos (sobre el precio de venta) para cada producto que maneja y son consistentes para todo el grupo de sucursales; sin embargo, cada sucursal tiene fijados sus propios precios de venta, debido a que los costos son diferentes en cada entidad, por los fletes que se pagan, la competencia que existe en el mercado, etc..

4.4.2 Deficiencias de Control Interno Identificadas

1. Debido a que esta operación se encuentra estrechamente ligada a la de pago a proveedores, analizada anteriormente, se presentan los mismos problemas expuestos y que se agudizan con las redistribuciones, ya que de la sucursal remitente de la mercancía, ésta última sale con una remisión y en la sucursal destino se le dá entrada con la Entrada al Almacén correspondiente; por lo tanto, estos movimientos se registran con una referencia diferente en la cuenta de sucursales de ambas entidades.

Repercusión : nuevamente nos enfrentamos con el hecho de que las sucursales no están " hablando el mismo idioma ", por lo que la conciliación de la cuenta de sucursales se complica aún más, pues en los auxiliares de las entidades que participan en los trasposos aparecen estos movimientos con una referencia no común y por lo tanto es necesario ir "amarrando" las partidas por importe y/o remitirse necesariamente a la documentación soporte (Entradas al Almacén, remisiones, etc.,) para identificar las operaciones recíprocas.

2. Pudimos observar, que en ocasiones existían faltantes, es decir, de la sucursal remitente salían más productos de los que llegaban finalmente a la sucursal destino, derivado básicamente de robos de los operarios de los transportes y/o de no cargar correctamente el transporte con el volumen de producto señalado en la remisión, como se comentará en el siguiente punto.

Repercusión : la sucursal destino al no recibir el total de

la mercancía solicitada, puede dejar de surtir oportunamente y/o completamente algún pedido de clientes, lo que a su vez puede repercutir en la pérdida de éstos en un futuro, por no proporcionar un servicio eficiente.

3. Falta de organización, cuidado y supervisión del personal de almacenes, que origina errores como por ejemplo los siguientes:

- Las denominadas "camas" que se hacen con los productos varían en tamaño de acuerdo al de la tarima en la que se colocan; en ocasiones se "tomaban" productos para los trasposos de una tarima pequeña en vez del de la grande, por lo que en la sucursal destino se tenían faltantes y por el contrario, en la sucursal remitente resultaban sobrantes.
- Errores al anotar las claves de los productos en las Entradas al Almacén y en las remisiones por trasposos.

Repercusión : el segundo problema señalado podría originar que se cargara o descargara del inventario un producto que no correspondía y por lo tanto ocasionar diferencias entre el inventario físico y el contable, además del trabajo y los gastos adicionales para detectar los errores, depurar la cuenta y hacer los ajustes necesarios. Las diferencias entre inventarios citadas anteriormente y los puntos que le siguen constituyen también una repercusión directa de la primera deficiencia indicada, la que a su vez puede originar situaciones como la descrita en la " Repercusión " del punto 2 anteriormente expuesto.

4. Las remisiones de productos no estaban bien diseñadas, esto es, no tenían el rayado adecuado para que en cada renglón se anotara un producto, por lo que para Cómputo representaba un problema la captura y una mayor probabilidad de errores como el que se le diera salida a un producto por una cantidad equivocada.

Repercusión : este punto lo tratamos en el primer capítulo, cuando hablamos de la importancia que tienen las " Formas " para un mejor desempeño del sistema de control interno establecido y también hicimos referencia a este problema y a las situaciones que origina en el tercer capítulo, por lo que considero que la repercusión principal es similar a la descrita en dicho capítulo y a su vez, a la señalada en el punto anterior.

5. Como se mencionó anteriormente, el costo de los productos se integra por el costo al que salen de la sucursal remitente de la mercancía, más los fletes que paga la sucursal destino por el traslado.

Es importante aclarar que la repercusión que expondremos a continuación respecto a este punto es únicamente fiscal, ya que según Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, el costo debe integrarse por " la suma de las erogaciones aplicables a la compra y los cargos que directa o indirectamente se incurren para dar a un artículo su condición de uso o venta " (Boletín C - 4).

Repercusión : fiscalmente, el costo es una partida no deducible, siendo las compras deducibles (Art. 22 fr. II LISR) y también los fletes, por lo que al incluirse en el costo, sin llevar un control por separado del importe de los mismos, no podían deducirse y por lo tanto la base gravable y el impuesto correspondiente resultaban mayores.

4.5 Modelo de Solución para la Corrección de las Deficiencias de Control Interno Detectadas en las Operaciones Analizadas

En este apartado, empezamos proponiendo soluciones generales, es decir, aquellas que al aplicarse ayudan a resolver simultáneamente algunos de los problemas presentados en el análisis de las diferentes operaciones.

Posteriormente, exponemos el modelo de solución de manera específica para cada operación analizada.

4.5.1 SOLUCIONES DE CARACTER GENERAL

4.5.1.1 Reporte Semanal de Entrega de Información

Con el objeto de que la Dirección General y las propias sucursales dispongan de información veraz, confiable y oportuna para la toma de decisiones, éstas últimas deberán enviar a la matriz la documentación necesaria y en el momento programado, para que los Contadores de sucursales registren sus operaciones, evitando así, cargas de trabajo excesivas al final de cada periodo y el retraso en la presentación de los estados financieros mensuales y del ejercicio.

Para tal efecto, diseñamos el " Reporte Semanal de Entrega de Información " (Anexo 5), cuyas instrucciones de llenado se explican a continuación :

SEMANA.- se anota el número de semana de acuerdo al año de calendario.

ULTIMO FOLIO REPORTE ANTERIOR.- se anota el último número de folio de los documentos enviados en el reporte inmediato anterior, con el objeto de controlar el consecutivo de dichos documentos y facilitar el corte de formas de cada período, el cual asegura que las transacciones se registren en el período que corresponde.

DOCUMENTO.- como puede observarse, en este espacio se indican los documentos que la sucursal envía normalmente a su Contador para el registro de las operaciones y la generación de información.

FOLIOS DEL - AL.- se anotan el primero y el último número de folio de cada lote de documentos que se están enviando, con el mismo objeto que tiene la primera columna del reporte y para verificar que la documentación se está recibiendo en su totalidad.

TOTAL DE DOCUMENTOS.- indica la cantidad de documentos que se están enviando para verificar físicamente si el lote de documentos está completo.

IMPORTE- SEMANA.- representa el importe total de cada lote de documentos enviados.

COMP.- exclusivo para que el capturista del centro de cómputo señale mediante una marca que las cifras indicadas en el reporte concuerdan con las capturadas, esto es, la verificación de la corrección de las cifras control.

IMPORTE - ACUMULADO MES.- se va anotando el importe acumulado en

el mes con la sumatoria de los reportes correspondientes al mismo. Esta columna permite la verificación en los estados financieros mensuales, de la razonabilidad de las cifras de ventas y consecuentemente del saldo final de la cuenta de clientes, al efectuar la siguiente " prueba rápida " :

| | |
|---------|---------------------------|
| | Saldo inicial de clientes |
| más : | |
| | Ventas del mes + IVA |
| menos : | |
| | Cobranza del mes |
| | <hr/> |
| | Saldo final de clientes |

En la parte inferior se indican las personas que intervienen en el flujo de este reporte, lo que permite un control por responsabilidades :

GERENTE DE SUCURSAL.- supervisa que la información se envíe correcta, completa y oportunamente al Contador de la sucursal correspondiente.

CONTADOR DE SUCURSAL.- recibe la información de la sucursal, la complementa (por ejemplo costea y codifica las Entradas al Almacén) y la envía al centro de cómputo para la captura y registro de las operaciones.

COMPUTO.- recibe del Contador de sucursal la documentación para su

captura.

MESA DE CONTROL.- verifica que las cifras capturadas concuerden con las reportadas a través de los listados de validación.

CONTADOR DE SUCURSAL.- recibe documentos ya capturados para entregarlos al archivo.

ARCHIVO.- recibe documentación para ordenarla y empastarla.

4.5.1.2

Aviso entre Sucursales

Para lograr una mejor comunicación y coordinación entre las operaciones que realizan las sucursales y simplificar la conciliación de la cuenta que registra las operaciones que realizan entre sí y con la casa matriz, se propone implementar la política de que cuando algún Contador origine movimientos en la cuenta de otra sucursal, tiene la responsabilidad de notificar a su contraparte, mediante el formato denominado " Aviso entre Sucursales " (Anexo 6) anexando la documentación soporte de la transacción y recabando el acuse de recibo correspondiente.

Como puede observarse, mediante este aviso se especifica el tipo de movimiento, ya sea de cargo o crédito que la sucursal remitente está aplicando a la cuenta de sucursales, con el objeto de que la sucursal " contraparte " registre el asiento recíproco y evitar así las partidas sin aplicación en la conciliación de la cuenta de sucursales.

4.5.2 SOLUCIONES DE CARACTER ESPECIFICO

4.5.2.1 Depósitos de Sucursales por la Cobranza

Con el objeto de tener un mejor control sobre la cartera de clientes, facilitar la elaboración de la conciliación bancaria de la cuenta de Banca Electrónica, la conciliación de la cuenta de sucursales en lo relativo a las concentraciones de fondos y evitar confusión en la captura de las Relaciones de Cobranza, aspectos que se veían seriamente afectados por la deficiencias expuestas en el análisis de esta operación, deben adoptarse las siguientes medidas :

1. Elaborar una Relación de Cobranza exclusivamente por las facturas que se cobrarán. Por otro lado, cada sucursal será responsable de controlar las facturas que se someten a revisión por el cliente.
2. Elaborar una sólo ficha de depósito por cada Relación de Cobranza, y si no es suficiente, hacer las fichas que se requieran para respaldar la cobranza de una sólo relación.

En ningún caso, una ficha de depósito puede corresponder a más de una Relación de Cobranza.

3. En las fichas de depósito, en el espacio destinado al "Concepto del Depósito", deberá anotarse el número y fecha de la Relación de Cobranza a la que pertenecen.
4. En el Reporte Semanal de Entrega de Información los Gerentes

de sucursales enviarán a su Contador, el original de las Relaciones de Cobranza con dos copias de las fichas de depósito, conservando en la sucursal una copia de la relación y la ficha correspondiente.

5. Contador de la sucursal remitente de los fondos .- una vez que haya verificado que los importes de las fichas coinciden con los de las Relaciones de Cobranza procederá a :

- a) Elaborar un memorandum de " Fichas de Depósito - Banca Electrónica " (Anexo 7), en original y copia. Como puede observarse deben anotarse las diferentes fichas de depósito que integran cada Relación de Cobranza.
- b) Anexar al original del memorandum copia de cada una de las fichas anotadas, en el orden en el que se registraron en el mismo y enviarlo al Contador del Corporativo, junto con la copia del memorandum, en la que se recabará el acuse de recibo correspondiente.
- c) La copia del memorandum deberá archivarla en una minuta establecida para los mismos.
- d) En el caso de que resulten diferencias entre el total de las Relaciones de Cobranza y las fichas de depósito, se cargarán en la cuenta personal del responsable de la cobranza de la sucursal, indicando el número y la fecha de la Relación de Cobranza que la generó, con el propósito de contar con el antecedente y deberán aclararse en un plazo no mayor de 15 días.

- e) Entregar a Cómputo las relaciones para su captura.
6. Departamento de Cómputo.- capturará las Relaciones de Cobranza en el Sistema Comercial y la aplicación contable se efectuará como se indicó en el punto 4.2.1 del presente capítulo.
7. Contador del Corporativo :
- a. Verificará que la copia de todas las fichas de depósito estén relacionadas en el memorandum; en caso contrario, deberá aclarar las diferencias con el Contador de la sucursal remitente de la documentación.
 - b. Enviará a Cómputo el memorandum para su registro contable.
8. En la contabilidad del Corporativo, el centro de cómputo realizará lo siguiente :
- a. Utilizará el memorandum como volante de captura, pues tiene impresas las cuentas que se afectan con los trasposos de fondos.
 - b. Debe capturar por renglón, la columna de " Importe Ficha de Depósito " y la columna de " Referencia sucursal bancaria", con el objeto de que las aplicaciones a la cuenta de bancos se realicen por ficha de depósito y con esto, facilitar la elaboración de las conciliaciones bancarias, pues en el estado de cuenta del banco los depósitos aparecen por ficha. Asimismo, la referencia citada anteriormente también aparece en los estados de cuenta, ya que como se mencionó en la sección de descripción de esta operación, existe un convenio

con el banco, para que este número aparezca en dichos estados y así se simplifique la identificación de los traspasos correspondientes a cada sucursal. Por otro lado, el abono a la cuenta de sucursales se efectúa con la captura de la columna de "Importe Relación de Cobranza" , la fecha y el número de ésta última que aparecen en la segunda y tercera columna del memorandum respectivamente.

c. Efectuar la aplicación contable como sigue :

Bancos

Ficha de depósito Ref. # \$ _____

Ficha de depósito Ref. # \$ _____

Cuenta de Sucursales

\$ _____

(Sucursal remitente de la cobranza)

Rel. Cob. # del xx/xx/19xx

Ref.= Número de la sucursal bancaria.

Como puede apreciarse, con las implementaciones y modificaciones efectuadas en el sistema de control interno y en las aplicaciones contables, obtenemos los siguientes beneficios:

1. La elaboración de las conciliaciones bancarias se simplifica en gran medida, pues ahora, los auxiliares de la cuenta de bancos se emiten por ficha de depósito, ya que Cómputo captura dichos depósitos del memorandum de Fichas de Depósito, en el que se detallan a nivel de ficha y que se asemeja a la forma en que se presentan los estados de cuenta bancarios, eliminando así, el uso de partidas globales como se acostumbraba anteriormente y los problemas que implicaba esta práctica.
2. La conciliación de la cuenta de sucursales resulta más fácil, derivado de que la afectación a las respectivas cuentas de sucursales (Corporativo y la sucursal remitente de los fondos) se efectúa con la misma referencia, es decir, con el número de Relación de Cobranza, por lo que si existen partidas en conciliación, se cancelarán a través de dicho número.
3. En la Relaciones de Cobranza únicamente se detallan las facturas para cobro, eliminando así, la confusión y probabilidad de errores en la captura que originaba la inclusión de facturas para revisión.
4. Se elaboran las fichas de depósito necesarias para respaldar una sólo Relación de Cobranza, por lo que se suprime el hecho de mezclar en una misma ficha varias Relaciones de Cobranza, que originaba serios problemas en la conciliación de la cuenta de sucursales y una carga de trabajo adicional por la necesidad de estar identificando a qué relación correspondían las

diferentes partidas que aparecían en la ficha de depósito y para lo cual era necesario remitirse a la documentación que ampara estos depósitos.

5. Con los nuevos procedimientos, las Relaciones de Cobranza tienen un número de folio que permite controlar su consecutivo y de esta forma asegurar el registro completo de la cobranza y en el período oportuno, además de que la información relativa no sólo a ésta sino a todas las operaciones, se envía de una forma organizada y periódicamente a través del Reporte Semanal de Entrega de Información.
6. La afectación a la cuenta de bancos se realiza con la documentación soporte de la empresa, es decir, con el memorandum de fichas de depósito y no con el listado del banco como se efectuaba anteriormente, por lo que si existen diferencias entre el saldo según bancos y el saldo contable, se pueden detectar y conciliar más fácilmente y de manera oportuna.

Asimismo la información para su captura se envía a Cómputo inmediatamente después de que el Contador del Corporativo efectúa las verificaciones correspondientes en el memorandum citado y no hasta por el día 20 del mes, evitando de esta manera, cargas de trabajo excesivas al final del período para el departamento mencionado, registro inoportuno de los movimientos de bancos y se podrá obtener más fácilmente la información necesaria para calcular el saldo promedio mensual de dicha cuenta para efectos del componente inflacionario.

**4.5.2.2 Pago a Proveedores en Sucursal distinta
a la que recibe el Producto**

Para la corrección de las deficiencias de control detectadas en esta operación, proponemos las siguientes normas y políticas :

1. Los pasivos deben crearse en la sucursal que efectúa el pago, es decir, en el Corporativo.
2. Como se verá más adelante en la sección de los procedimientos, los Contadores de las sucursales que forman parte de esta operación, es decir, la sucursal que paga y la que recibe el producto, deben proporcionar a Cómputo la información relativa a las notas de entrada (cada cual con su copia respectiva) en las que se codifica la aplicación contable de la transacción.
3. La documentación para autorizar los pagos a proveedores debe integrarse como sigue :
 - a) Original de la factura del proveedor.
 - b) Original de la Entrada al Almacén, debidamente costeadada y codificada.
 - c) Original de la Remisión o Remisión-Factura del proveedor, con el sello de recepción del Almacén.
 - d) Copia de la Orden de Compra.

PROCEDIMIENTOS

Departamento de Compras

Este departamento debe colocar la Orden de Compra y distribuirla de la siguiente manera :

| | |
|----------------|--|
| Original | : Proveedor |
| Copia azul | : Almacenista de la sucursal que recibirá el producto. |
| Copia amarilla | : Contador de la sucursal que recibirá el producto. |
| Copia blanca | : Contador del Corporativo. |
| Copia verde | : Cuentas por Pagar. |
| Copia rosa | : La conserva para dar seguimiento a la compra y a su vez recibe del Gerente de la sucursal receptora del producto, la segunda copia de la Entrada al Almacén, con el objeto de verificar si el proveedor cumplió con las condiciones pactadas en la Orden de Compra. Asimismo, cuando Cuentas por Pagar reciba la factura del proveedor y existan diferencias de más en precio respecto a lo pactado en el pedido, comunicará tal situación a Compras para su verificación. |

Sucursal que recibe el producto

Almacenista :

1. Debe recibir únicamente el tipo y la cantidad de productos indicados en la Orden de Compra. En caso de diferencias en cuanto al tipo de producto se comunicará con Compras para que le indique si se acepta o no la mercancía; en caso de que existan variaciones en cantidad, la compañía tiene establecidas las siguientes políticas.

1) Se recibe menos mercancía de la solicitada :

- a) En caso de líquidos se acepta una merma del 1.5%.
- b) En caso de sólidos o bien, si la merma en líquidos se excede del parámetro citado anteriormente, existen las siguientes alternativas según el caso :

- Descontar el faltante al transportista.
- Notificar al proveedor para que en su caso expida la factura considerando la mercancía recibida, o bien, para que nos expida la nota de crédito correspondiente.
- Emplear el seguro que tiene la compañía sobre su mercancía a precio de venta, considerando los incrementos que se podrían tener en la prima correspondiente.

2) Se recibe más mercancía de la solicitada :

- a) En caso de líquidos el exceso aceptado es hasta de un 15%.
 - b) En sólidos dicho exceso puede ser hasta de un 5%.
 - c) En caso de que se sobrepasen los límites anteriores, se considera como un descuento sobre compras.
2. Cualquier aclaración respecto a la cantidad de productos, deberá anotarla en todos los tantos de la Remisión, Remisión-Factura o el documento con el que se entregue la mercancía.
 3. Sellar y firmar de recibido el original y copia(s) de la Remisión o Remisión-Factura del proveedor, o el documento con el que éste entregue la mercancía.
 4. Devolver al representante del proveedor, la copia de la Remisión o Remisión-Factura.
 5. Elaborar la Entrada al Almacén en original y cuatro copias.
 6. Anexar al original de la Entrada al Almacén, la Remisión o Remisión-Factura del proveedor; asimismo a las cuatro copias de la Entrada al Almacén deberá anexar una copia de la Remisión o Remisión-Factura y entregará este juego de documentos, exceptuando la cuarta copia de la multicitada entrada, al Gerente de la sucursal.
 7. Por último, registrará la Entrada al Almacén en el Kardex de inventarios con los datos de la cuarta copia y deberá archivarla en el consecutivo establecido para estas formas.

Gerente de Sucursal :

Debe efectuar la siguiente distribución de la documentación recibida del Almacén :

1. Turnar a Compras (en el Corporativo) la tercera copia de la Entrada al Almacén con el propósito de que este departamento verifique que se recibieron los productos pactados en la orden de compra y en caso contrario aclarar la situación con el proveedor.
2. En el Reporte Semanal de Entrega de Información debe incluir el original y las dos primeras copias de la Entrada al Almacén, junto con sus correspondientes remisiones o remisiones-factura.

Contador de la Sucursal Receptora del Producto :

1. Debe costear el original y las copias de la Entrada al Almacén que recibe en el reporte semanal de información, conforme al precio de la Orden de Compra.
2. Codificará en la segunda copia de la Entrada al Almacén el siguiente registro para la aplicación de la compra y la afectación a la cuenta de sucursales :

Almacén

\$ _____

Iva Acreditable

\$ _____

Ref. # Cuenta de Sucursales
Corporativo

\$ _____

Ref. : número de documento con el que el proveedor entrega la mercancía.

3. Anotar en el Reporte Semanal de Entrega de Información, en las columnas de " Importe Semana " e " Importe Acumulado mes ", las cifras correspondientes al costeo de las Entradas, para proveer a Cómputo de las cifras control que aseguren que se capturaron total y correctamente todos los movimientos enviados.
4. Enviar a Cómputo el reporte de información junto con la copia de las Entradas al Almacén y su correspondiente Remisión o Remisión-factura para el registro contable de la compra.
5. Entregar al Contador del Corporativo el original y la primera copia de la Entrada al Almacén con su respectiva Remisión o Remisión-factura.

Contador del Corporativo

1. Debe verificar que el costeo realizado por el Contador de la sucursal receptora del producto en la Entrada al Almacén, concuerde con los datos de la copia de la Orden de Compra en su poder y en su caso, aclarar las diferencias con el

programación del pago, debe verificar que el importe de la factura coincida con el pasivo creado en la Entrada al Almacén y en caso de diferencia debe verificar el precio contra la copia de la orden de compra que posee y proceder de la siguiente forma :

- a) Si la diferencia en precio es de menos, únicamente enviará a los Contadores de sucursales involucrados en la operación la información necesaria para aplicar los ajustes correspondientes en los registros efectuados.

- b) Si el precio es superior al pactado en el pedido, debe comunicarse con compras para verificar si procede tal incremento., si es así, debe aplicar el mismo procedimiento descrito en el inciso a).
Si el incremento no procede, se pagará al proveedor lo pactado en el pedido y Compras resolverá con éste último la diferencia, avisando posteriormente si hay necesidad de modificar las cifras registradas.

Con base en las deficiencias de control interno detectadas y los procedimientos expuestos para corregirlas, podemos destacar las siguientes conclusiones :

1. La afectación a las respectivas cuentas de sucursales se efectúa con la misma referencia, es decir, con el número de documento con el que el proveedor entrega el pedido, que puede ser una remisión, remisión-factura o la propia factura, lo que facilita el "amarre" de las partidas en la conciliación de la cuenta de sucursales.
2. Con los nuevos procedimientos, el almacenista de la sucursal receptora del producto y Cuentas por Pagar reciben su respectiva copia del pedido, por lo que el primero ya puede tener un control de lo que recibe y verificar si efectivamente fué lo solicitado.

Respecto al segundo departamento, al recibir la factura del proveedor y si existen diferencias contra el pasivo creado en la Entrada al Almacén, puede corroborar el precio que se pactó en la orden de compra y si difiere del señalado en la factura procederá como se indicó en los procedimientos respectivos.

3. Asimismo, Cuentas por Pagar es el responsable de autorizar el pago a proveedores y no Compras, por lo que automáticamente eliminamos las posibles desviaciones a las que hicimos referencia en la repercusión correspondiente.
4. Compras recibe una copia de la Entrada al Almacén y su correspondiente remisión o remisión-factura, por lo que puede

verificar si el proveedor cumplió con las condiciones pactadas originalmente y en caso contrario, notificar su inconformidad oportunamente.

5. Se elimina el hecho de que la sucursal receptora del producto, registre un pasivo que se queda sin cancelar temporalmente y para lo cual era necesario elaborar una relación de los cheques expedidos en el mes, ya que ahora, el pasivo se crea en la sucursal que efectúa el pago, esto es, en el Corporativo.
6. La cuenta de proveedores queda debidamente saldada, pues el pasivo se crea con el número de documento con el que entrega el proveedor y que aparece en la columna de "Referencia" de la Entrada al Almacén en la que se codifica dicho pasivo y la aplicación del pago se efectúa con la misma referencia, ya que Cuentas por Pagar le pone un sello a las facturas que contiene la siguiente información: número de cuenta del proveedor, referencia (en este caso es la referencia que toma de la Entrada al Almacén y que corresponde al número de documento con el que el proveedor entrega la mercancía), número de la orden de compra, de la Entrada Almacén y de la factura. Las facturas con este sello se pasan al área de finanzas para que se elaboren los cheques-póliza, tomando precisamente la información del sello. Asimismo, el cheque-póliza también tiene una columna para referencias con el objeto de que al capturar los cheques, el departamento de Cómputo aplique los pagos con dicha referencia. Cabe hacer mención que la Entrada al Almacén (Anexo 8) citada a través de los diferentes procedimientos, está diseñada para cumplir simultáneamente con varios propósitos, además de su objetivo básico, y entre los cuales podemos citar principalmente a dos :

- a) Sirve como documento contable ó póliza, pues contiene los espacios y conceptos necesarios para hacer el asiento contable, incluyendo el renglón para el Iva Acreditable.
- b) De igual manera, posee una columna para anotar la Referencia, es decir, el número del documento con el que el proveedor entrega la mercancía.

Lo anterior facilita a Cómputo la captura de las notas de entrada y las diferentes aplicaciones contables, ya que claramente se indican las cuentas afectadas, el tipo de movimiento, ya sea de cargo ó crédito y en el caso de la cuenta de sucursales aparece la referencia a utilizar, lo que repercutirá positivamente en la elaboración de la conciliación de dicha cuenta.

4.5.2.3 Traspasos de Productos entre Sucursales

Con el objeto de eliminar las deficiencias de control interno expuestas en el análisis de esta operación y sus repercusiones que afectan no solamente la veracidad y oportunidad de la información financiera sino la eficiencia operativa de la empresa, presentamos a continuación un conjunto de medidas correctivas para su solución .

1. Con el fin de eliminar las múltiples partidas sin aplicación recíproca en la conciliación de la cuenta de sucursales, debemos definir una referencia común para que se registren los traspasos de productos entre estas entidades, por lo que consideramos la más adecuada el número de la remisión con la que sale la mercancía de la sucursal remitente, ya que es con el número con el que actualmente se afecta la cuenta de sucursales en dicha entidad.

De esta forma, en la sucursal destino al recibir los productos se anotará dicha referencia en la columna de la Entrada al Almacén diseñada específicamente para este propósito y que comentamos en la operación anterior, por lo que así, el departamento de Cómputo en la contabilidad de la sucursal destino capturará el número de la Entrada al Almacén que se usaba anteriormente para afectar la cuenta de sucursales exclusivamente para aplicar las entradas a la cuenta de inventarios y el número de la remisión, para aplicar los traspasos a la cuenta de sucursales.

Con lo anterior en los auxiliares de ambas sucursales, que

se utilizan para efectuar la conciliación, los trasposos aparecerán con la misma referencia.

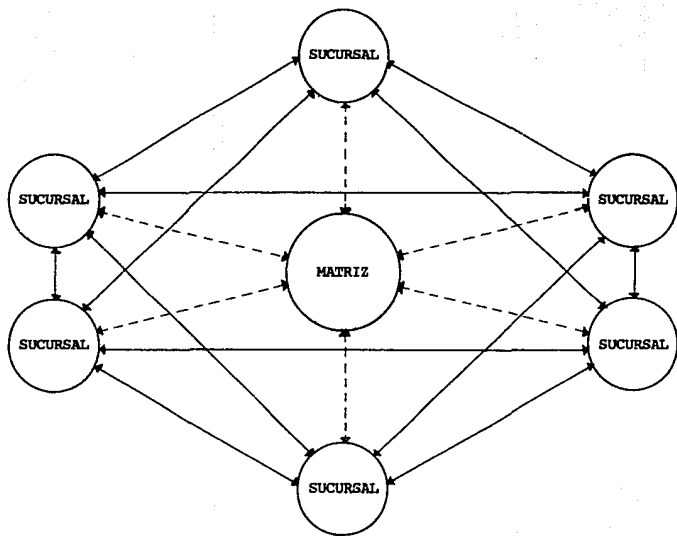
2. Respecto a los faltantes por robo de los transportistas, se propone en primer término darle entrada como si se hubiera recibido la totalidad de los productos, esto con el objeto de que la afectación a la cuenta de sucursales se haga en ambas por el mismo importe y no existan diferencias en las partidas a conciliar y posteriormente, emitir una factura al transportista cobrándole el faltante del pago de fletes.
3. A las remisiones de productos por trasposos se adicionará un rayado a manera de renglones para facilitar la identificación de los datos durante la captura y evitar los errores expuestos anteriormente en la cuenta de inventarios.
4. Para evitar las fallas de naturaleza humana, es indispensable que se cree una conciencia en el personal sobre las consecuencias que se derivan de la comisión de errores como los expuestos y de la importancia de efectuar su trabajo con precisión, organización y de acuerdo con las normas establecidas; complementando esto, con programas adecuados de capacitación y adiestramiento y una supervisión más estricta.
5. Para eliminar el hecho de que los fletes se hagan no deducibles debido a que se integran al costo sin llevar un control por separado para identificarlos, se establece, que aún y cuando se sigan incluyendo en el costo como es correcto, se manejen en una subcuenta específica para este concepto o bien, en cuentas de orden, con el objeto de que en todo momento se conozca con exactitud su importe y se puedan considerar como partida

deducible en la conciliación contable-fiscal, calculando de esta forma una base gravable adecuada y eliminar el exceso en el pago de impuestos.

Cabe mencionar que en ocasiones se pueden tener partidas en conciliación en la cuenta de sucursales por las diferencias en "tiempos" que se manejan derivado de la ubicación física de las mismas pues por ejemplo, la sucursal remitente puede hacer un envío a fines de marzo y que se reciba hasta abril en la sucursal destino, por lo que el registro de estos traspasos se aplica en diferentes períodos. En estos casos el procedimiento a seguir es similar al de una conciliación bancaria, se deja la partida en conciliación (previamente se investiga que se debe a diferencias en tiempo) y se verifica que aparezca en la conciliación del mes siguiente para "cancelar" las partidas, en caso contrario, se harán las investigaciones correspondientes para poder "amarrar" los traspasos.

Finalmente, es importante destacar que aún las partidas en conciliación por diferencias en tiempo se podrían eliminar si se emplearan las cuentas puente adecuadas, por ejemplo, al efectuarse el traspaso, el Contador de la sucursal remitente avisaría al Contador de la sucursal destinataria, el cual, independientemente del momento de recepción de la mercancía, afectaría la cuenta de sucursales con cargo a la cuenta puente de " Mercancías en Tránsito ".

De esta manera la cuenta de sucursales an ambas entidades quedaría " corresponsada " y simplemente al momento de recepción del producto, se cancelaría la cuenta puente afectada.



ANEXO 1 : Representación Gráfica Simplificada de las interacciones en una red de sucursales

CIA. X S.A. DE C.V.

No. _____

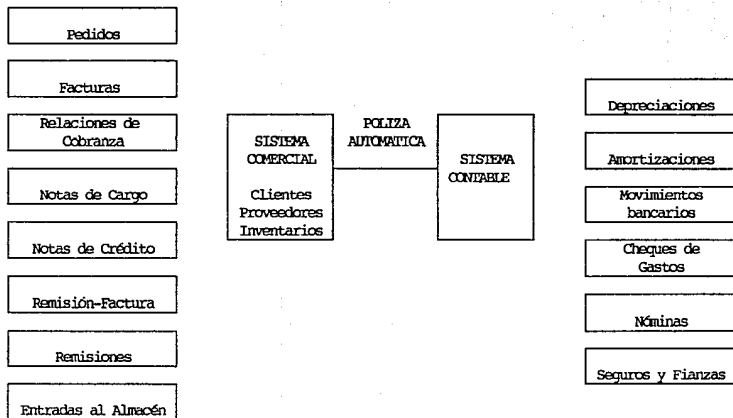
RECURSOS FINANCIEROS

Semana del _____ al _____ de _____

| Concepto | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes | TOTAL |
|-----------------------|-------|--------|-----------|--------|---------|-------|
| Sueldos | | | | | | |
| Rayas | | | | | | |
| Fletes | | | | | | |
| Proveedores Locales | | | | | | |
| Impuestos Locales | | | | | | |
| Teléfono, Telex | | | | | | |
| Papelería | | | | | | |
| Reposición Fondo Fijo | | | | | | |
| Diversos | | | | | | |
| TOTAL | | | | | | |

ANEXO 2 :

Reporte de Recursos Financieros



ANEXO : 3 Representación Gráfica del Sistema Comercial y el Sistema Contable

CIA. X S.A. DE C.V.

No. _____

RELACION DE COBRANZA

Sucursal _____

Fecha _____

| Cliente | | Factura | | Banco | No. Cuenta | No. Cheque | Importe | Observaciones |
|-----------|----------------------|-----------------------------------|---------|-------|-------------------------------|---------------|----------------------|---------------|
| Clave | Nombre | No. | Importe | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Total | | | | | | | | |
| Elaborado | Recibí Documentos | Recibí Cheques y Efectivo Cobrado | | | Recibí Documentos No Cobrados | | Registro Contable | |
| _____ | _____ | _____ | | | _____ | | _____ | |

ANEXO 4 : Relación de Cobranza

CIA. X S.A. DE C.V.

No. _____

**REPORTE SEMANAL
DE ENTREGA DE INFORMACION**

Sucursal _____ Contador _____
Semana No. _____ Del al de de

| Último Folio Reporte Anterior | Documento | Folios | | Total Documentos | Importe Semana | Comp. | Importe Acumulado Mes |
|----------------------------------|------------------------|--------|----|---------------------|-------------------|-------|--------------------------|
| | | Del | Al | | | | |
| | Relaciones Cobranza | | | | | | |
| | Fichas de Depósito | | | | | | |
| | Facturas-Venta | | | | | | |
| | Notas Cargo-Venta | | | | | | |
| | Notas Crédito-Venta | | | | | | |
| | Facturas-Prov. Local | | | | | | |
| | Notas Cargo-P. Local | | | | | | |
| | Notas Crédito-P. Local | | | | | | |
| | Pólizas-Cheque | | | | | | |
| | Entradas al Almacén | | | | | | |
| | Remisión p/Traspaso | | | | | | |
| | Ordenes de Producción | | | | | | |
| | Inventario Físico | | | | | | |
| | Cuentas de Gastos | | | | | | |

Elaboró _____ Gerente Suc. _____ Contador Suc. _____ Cómputo _____ Mesa de Control _____ Contador Suc. _____ Archivo _____

ANEXO 5 : Reporte Semanal de Entrega de Información

| | | |
|---------------------------------------|---------------------|------------------------------|
| CIA. X S.A. DE C.V. | | No. _____ |
| AVISO ENTRE SUCURSALES | | |
| Fecha _____ | Aviso de: | Cargo <input type="text"/> |
| | | Crédito <input type="text"/> |
| De Sucursal _____ | Para Sucursal _____ | |
| | Importe _____ | |
| Concepto _____ | | |
| _____ Nombre y Firma del Remitente | | _____ Acuse de Recibo |

ANEXO 6 : Volante de Aviso entre Sucursales

No. _____

CIA. X S.A. DE C.V.

MEMORANDUM DE FICHAS DE DEPOSITO

Para : Contador del Corporativo

Fecha _____

De : Contador Sucursal _____

| No. de Fichas | Relación de Cobranza | | Ref. No. Suc. Bancaria | Importe | |
|---|----------------------|-----|------------------------|-----------------|---------------------|
| | Fecha | No. | | Ficha Depósito | Relación Cobranza |
| 1 | 1/2/91 | 23 | 243 | \$525,000 | \$1,498,000 |
| 2 | al | | | 150,000 | |
| 3 | 5/2/91 | | | 823,000 | |
| 1 | 1/2/91 | 24 | 243 | 175,000 | 195,000 |
| 2 | al | | | 20,000 | |
| | 5/2/91 | | | | |
| Totales | | | | \$1,693,000 | \$1,693,000 |
| Asiento Contable en el Corporativo | | | | (C) Cta. Bancos | (A) Cta. Suc. Remit |
| _____ Nombre y Firma Contador de Sucursal | | | | | |

ANEXO 7 : Memorandum de Fichas de Depósito-Banca Electrónica

CONCLUSIONES

1. La creación de sucursales facilita el logro del objetivo de expansión que poseen la mayoría de las entidades económicas, pues este tipo de organizaciones las podemos encontrar en empresas de cualquier giro, esto es, pueden ser sucursales de entidades financieras como los bancos, casas de bolsa, etc., o bien, corresponder a empresas con actividades comerciales, industriales, etc..
2. El tipo de organización y control de las sucursales depende básicamente de la filosofía de estructuración interna de la empresa y de otros factores como el giro del negocio, la ubicación de estas entidades, su tamaño, el ambiente externo en el que se desarrollan, su velocidad de respuesta ante este entorno, etc., por lo que puede aplicarse un estilo de administración descentralizado, en el que las sucursales poseen mayor independencia y autonomía o bien, una administración centralizada, en las que la autoridad reside totalmente en la casa matriz.
3. La base de una operación eficiente de cualquier organización la constituye el sistema de control interno implantado, pues precisamente los objetivos básicos del mismo comprenden la protección de los activos de la empresa, la promoción de la eficiencia, la adhesión a las políticas establecidas por la administración y la obtención de información veraz, confiable y oportuna.

En las organizaciones que operan a través de redes de sucursales, el control interno debe ser un sistema

perfectamente estructurado y coordinado para ser capaz de manejar, integrar, controlar y registrar el conjunto de transacciones que se realizan constantemente entre las propias sucursales y con la casa matriz.

4. El sistema de control interno es propio de cada empresa, es decir, debe desarrollarse exclusivamente para cada entidad, de acuerdo a sus características particulares y debe ser flexible y adaptable a las diferentes circunstancias, debiéndose realizar siempre un análisis del costo-beneficio previo a su implementación.

Asimismo, los controles establecidos no deben ser exclusivamente correctivos, o sea, aplicables a los resultados de un proceso sino preferentemente preventivos o de corrección anticipante, en los que se verifica la validez de los insumos de un proceso para asegurar los resultados deseados.

5. Es esencial para el adecuado funcionamiento del sistema de control interno, que se logre concientizar al personal sobre la importancia del cumplimiento de los controles establecidos, sin que esto constituya una limitación a la creatividad de la persona.

Considero que este es uno de los principales puntos, pues se dice que el ser humano es el " talón de Aquiles " del control interno, ya que de nada sirve que se desarrolle un excelente sistema técnicamente hablando, si las personas no se encuentran debidamente preparadas para su aplicación.

6. Actualmente en cualquier organización es indispensable el uso de sistemas de cómputo para el registro de las operaciones y la generación de información; considero que debemos enfatizar este

aspecto en las operaciones a través de redes de sucursales, pues es necesario integrar la información de todas estas entidades para la elaboración de los estados financieros combinados.

7. Las sucursales y la matriz deben " hablar el mismo idioma ", es decir, deben manejar referencias comunes para el registro de las operaciones que realizan entre sí, con el propósito de eliminar las partidas pendientes de aplicar en la conciliación que periódicamente debe realizarse sobre dichas operaciones; asimismo los problemas de las operaciones recíprocas afecta no solamente la cuenta de sucursales, sino pueden ocasionar errores de registro en otros rubros o cuentas relacionadas, por ejemplo, proveedores, bancos, inventarios, etc., ocasionando consecuentemente distorsiones en la información financiera, elemento primordial para la toma de decisiones.

Para lograr esto debe aplicarse un elemento básico, la "comunicación", esto es, los Contadores de las sucursales deben acordar qué referencia aplicarán en el registro de cada transacción recíproca y para esto es necesario hacer referencia a algunos de los elementos básicos del control interno : Las formas que se utilicen deben estar diseñadas de tal forma que contengan dichas referencias, con el propósito de facilitar al área de cómputo la captura de transacciones.

Asimismo, el personal responsable de " llenar " los formatos deberá conocer las referencias aplicables en cada caso.

8. Para lograr lo anterior y para que el personal en general y en este caso particular los Contadores de sucursales, tengan conocimiento de los objetivos de la empresa, de las políticas y

procedimientos que deben observarse en cada operación, de la documentación e información que deben enviar oportunamente a la matriz para la aplicación contable e integración de la misma con la red de sucursales, así como las normas para su registro, deben elaborarse los manuales básicos a que hicimos referencia en el primer capítulo, ya que estos constituyen un medio para unificar el criterio de las diferentes personas, así como un medio de comunicación de " cómo deben realizarse las cosas " y adicionalmente sirven como instrumento de enseñanza al personal de nuevo ingreso, aunque como ya lo hemos mencionado, el personal necesita entrenamiento y capacitación constante para desarrollar su trabajo de la mejor manera.

9. El objetivo de lo expuesto anteriormente es transmitir la importancia que tiene el adecuado manejo, control y registro de las operaciones de una red de sucursales, pues el resultado final es la información financiera, la cual debe contener todos los elementos de juicio necesarios y la oportunidad requerida para la toma de decisiones acertada.

Finalmente quisiera agregar, que los puntos presentados anteriormente no lograrían su objetivo, si no existe una supervisión sistemática y constante del sistema en su conjunto, pues por naturaleza, todo sistema tiende a deteriorarse a través del tiempo, perdiendo así su eficacia.

BIBLIOGRAFIA

García Margain José A.
EL CONTROL INTERNO COMO INSTRUMENTO DETERMINANTE EN LA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Págs. 58-61, 63-67, 117-121.
México, D.F., 1972.

Gómez Matar Jesús
CONTROL INTERNO BASE PARA EL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO
Págs. 17-23, 29-30.
Monterrey, Nvo. León., 1970.

Gómez Morfin Joaquín
CONTROL INTERNO EN LOS NEGOCIOS
Fondo de Cultura Económica
Págs. 44-46, 51.
México, D.F., 1968.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
BOLETIN B-10 Y SUS TRES DOCUMENTOS DE ADECUACIONES
Págs. 4-28.
México, D.F., 1990.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
CONTROL INTERNO POR OBJETIVOS Y CICLOS DE TRANSACCIONES
Y EL MUESTREO ESTADISTICO EN AUDITORIA
Págs. 10-14, 20-23.
México, D.F., 1989.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA
Pág. 34.
México, D.F., 1988.

Instituto Norteamericano de Contadores Públicos
CONTROL INTERNO
Pág. 5.
Nueva York, 1949.

Lozano Nieva Jorge
AUDITORIA INTERNA
Editorial ECASA
Págs. 4-8, 14.
México, D.F., 1988.

Niño Alvarez Raúl
CONTABILIDAD INTERMEDIA II
Editorial Trillas
Págs. 378-414.
México, D.F., 1986.

Suarez G. Gerardo
LA ORGANIZACION, EL CONTROL INTERNO Y EL CONTADOR PUBLICO
Págs. 9-12, 30-33.
México, D.F., 1976.