



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

65

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

**METODOLOGIA PARA LA IMPLANTACION  
DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO  
EN UNA EMPRESA COMERCIAL**

**M E M O R I A**  
**DE DESEMPEÑO PROFESIONAL**  
**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**  
**LICENCIADA EN CONTADURIA**  
**P R E S E N T A**  
**KARINA GARCIA MIRANDA**

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN

ASESOR: L. A. IGNACIO RIVERA CRUZ



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES  
CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO, 2002

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR

DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES - CUAUTITLAN



ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de: Memoria de Desempeño Profesional:  
" Metodología para la implantación de un sistema de control interno  
en una empresa comercial ".

que presenta la pasante: Karina García Miranda  
con número de cuenta: 9040597-2 para obtener el TITULO de:  
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 8 de Julio de 1992

PRESIDENTE

L.A. Ignacio Rivera Cruz

VOCAL

L.C. Rosa María Olvera Medina

SECRETARIO

M.A. Daniel Herrera García

PRIMER SUPLENTE

Dr. José Vilí Martínez González

SEGUNDO SUPLENTE

L.A. José Santana Rivera

## Dedicatoria.

Este trabajo de titulación esta dedicado a mi Madre y a mi Abuelita. A mi madre por que a ella le debo todo lo que he logrado, por que gracias a su apoyo y dedicación he podido cumplir con el principal objetivo que un día me planteé.

A mi abuelita por que siempre fué mi ejemplo y mi principal guía y por que siempre esta presente en las decisiones importantes de mi vida. Gracias a las dos por todos sus consejos, por su fortaleza y por todo lo que hicieron por mí.

## Agradecimientos.

Tío Andrés muchas gracias por todo el apoyo, por sus consejos y por estar siempre a mi lado.

Gracias a mi tía Silvia, a mi tía Socorro y a mis primos, ustedes son muy importantes para mí.

A mis padrinos, Eva y Justino por que sé que siempre puedo contar con ustedes.  
Javier y Luisa gracias por todas sus enseñanzas, ayuda, consejos y paciencia.

Juan Carlos, muchas gracias por todo tu apoyo, por el ánimo que siempre sabes inyectarme y por tus consejos, que me han ayudado a encontrar mi camino. Tú sabes lo importante que eres para mí, cuanto te admiro y cuanto me alegra que estés conmigo.

Gracias a mis maestros, por todo lo que de ellos aprendí y por que siempre me apoyaron; especialmente al Lic. Ignacio Rivera por sus consejos para que éste trabajo quedara concluído; al Lic. Daniel Herrera por su interés y apoyo y a la Lic. Rosa Ma. Olvera por haberme dado la oportunidad de colaborar con ella.

Christian, Ojilbia y Magy, me alegra mucho contar con amigos como ustedes, gracias por todas las ideas y momentos compartidos, por todo lo que aprendimos juntos y sobre todo gracias por su paciencia y cariño.

Gracias también a Martha, Marga, Ulises, Myriam y Ana María por su sincera amistad.

## TABLA DE CONTENIDO

	Página
Introducción.....	1
Capítulo I. Antecedentes.....	8
1.1 Análisis y Planteamiento de la problemática general.....	8
1.2 Funciones de cada área.....	9
1.2.1 Aspectos generales.....	9
1.2.2 Caja y Bancos.....	12
1.2.3 Cuentas por cobrar.....	14
1.2.4 Inventarios.....	15
1.2.5 Activos Fijos.....	16
1.2.6 Compras y cuentas por pagar.....	17
1.2.7 Contabilidad e Impuestos por pagar.....	18
1.2.8 Gastos de operación.....	18
1.2.9 Recursos Humanos y Nóminas.....	19
Capítulo II. Marco teórico.....	20
2.1 Concepto de Control Interno y Objetivos.....	20
2.2 Elementos del Control Interno.....	22
2.2.1 Organización.....	22
2.2.2 Procedimientos.....	23
2.2.3 Personal.....	24
2.2.4 Supervisión.....	24
2.2.5 Otras consideraciones.....	25
Capítulo III. Diseño del programa de control interno.....	26
3.1 Organización.....	26
3.2 Sugerencias y Políticas definitivas.....	28

3.2.1 Aspectos Generales.....	28
3.2.2 Caja y Bancos.....	30
3.2.3 Cuentas por cobrar.....	33
3.2.4 Inventarios.....	35
3.2.5 Activos Fijos.....	37
3.2.6 Compras y cuentas por pagar.....	39
3.2.7 Contabilidad e Impuestos por pagar.....	40
3.2.8 Gastos de operación.....	40
3.2.9 Recursos Humanos y Nóminas.....	41
3.3 Procedimientos específicos de trabajo.....	42
3.3.1 Aspectos Generales.....	43
3.3.2 Caja y Bancos.....	43
3.3.3 Ventas y Cuentas por cobrar.....	48
3.3.4 Control de Inventarios.....	54
3.3.5 Activos Fijos.....	60
3.3.6 Compras y cuentas por pagar.....	62
3.3.7 Recursos Humanos y Nóminas.....	64
3.4 Registros y Formas.....	71
3.5 Implementación.....	72
3.6 Supervisión.....	72
Capítulo IV. Resultados Obtenidos.....	74
Capítulo V. Programa de mantenimiento.....	76
Capítulo VI. Conclusiones y recomendaciones.....	78
Apéndice I. Cuestionario para evaluar el control interno.....	86
Apéndice II. Organigrama, Ejemplos de Diagramas de Flujo Y Programa de Trabajo.....	104
Bibliografía .....	115

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años las empresas y la economía de cada una de ellas se encuentra interconectada y los proyectos de crecimiento dependen cada vez más de factores tales como la creación de valor en contraposición a la creencia anterior de que superar a los competidores ayuda a crecer. Para hacerle frente a los cambios del ambiente externo, las organizaciones en proceso de crecimiento de estos días empiezan a observarse de manera diferente.

En lugar de observarse como estructuras jerárquicas, estas organizaciones han cambiado su orientación a una de red de relaciones, que están puestas a trabajar para crear valor para el usuario último.

En tal ambiente, "¿cuál será el papel de los contadores ?","¿qué tipo de valor pueden crear y cómo?". Las siguientes, parecen emerger como habilidades organizacionales crucialmente importantes para la supervivencia y crecimiento:

- Entender cómo un cliente percibe el desempeño del actual proveedor y el de la competencia, tal como queda establecido mediante sus experiencias de uso.
- Capturar la información anterior y traducirla en formas que ayuden a todos a centrarse en aquellas cosas que son importantes para proveer experiencias más satisfactorias y placenteras a los consumidores.
- Tener estrategias para un continuo incremento de valor y ayudar a cada uno a entender porque esas estrategias son importantes.
- Identificar y administrar procesos clave de negocio que deben trabajar bien para que las necesidades más importantes de los clientes sean satisfechas.

A grandes rasgos, esto implicaría que la empresa proveedora se asegurara que lo "Obtenido" para el consumidor siempre exceda su "Costo".



Mayores recompensas fluirían si se puede asegurar que en el caso de la oferta de una empresa proveedora, resulta más alta en las comparaciones del consumidor con las de la competencia. Sin embargo, para hacer de esto una realidad operativa existe la necesidad de monitorear todo el proceso de entrega de valor de la empresa.

Aún más importante, el concepto de valor para el consumidor debe convertirse en una herramienta efectiva de administración dentro de la organización, porque las personas involucradas en la creación e implantación de entrega de valor para el consumidor necesitan un marco de referencia que les permita pensar acerca del valor para el consumidor.

Es importante entonces identificar lo siguiente :

- ¿Qué es lo que los consumidores en cuestión aprecian?
- De todas las dimensiones de valor que los consumidores quieren, ¿cuáles son las más importantes ¿Por qué?
- ¿Qué tan bien (mal) proveemos el valor que los consumidores quieren?
- ¿Por qué lo estamos haciendo tan mal (bien) en otras dimensiones del valor?

Para proseguir el plan operativo, la estrategia debe ser trasladada al proceso interno de valor para el consumidor y sus requerimientos. Un elemento de esta tarea consiste en la identificación de procesos internos de organización específicamente diseñados para entregar valor.

Estos procesos se pueden encontrar en un solo departamento o lo largo de varios departamentos.

Los contadores, deben ser capaces de diseñar medidas apropiadas y proveer el muy necesitado "pegamento" interdepartamental, trabajando en un proceso sistemático que identifique las técnicas correspondientes para convertir las dimensiones de valor para el consumidor en productos internos y requerimientos de proceso.

Por lo tanto, los contadores tienen que estar más cerca de la planeación de negocios y perfilarse en dirección contraria a su preocupación tradicional, la provisión de información. Debe orientarse a sí mismo para ayudar a los ejecutivos a encontrar las respuestas a preguntas como:

- ¿Cuál es el verdadero propósito al que sirve cualquier proceso actualmente en uso?
- ¿A qué grado está sirviendo a las verdaderas necesidades de los consumidores?
  - ¿Qué objetivos de desempeño está alcanzando?
  - ¿Cómo va ayudar al negocio conforme cambie el ambiente?
  - ¿Qué aspectos del proceso pueden ser eliminados?

Tradicionalmente, los contadores han estado en el área de medición, análisis, y el reportar lo que ha sucedido. Sin embargo, cada vez más se va haciendo evidente la necesidad de que los contadores se den cuenta de que lo que no ha pasado puede tener mayores oportunidades potenciales para la empresa que lo que ha pasado. Por lo tanto, deben ser mucho más proactivos en su trabajo,

La contabilidad debe ser capaz de proveer una guía en cómo alcanzar las eficiencias en costos requeridas, mejorar la calidad del producto, y reducir el tiempo del ciclo de los procesos. Los contadores deben por ende trabajar conjuntamente con los administradores de unidades de negocio para crear los indicadores clave de desempeño de operación a todos los niveles de la compañía, en oposición a su habitual modo de funcionar como historiadores aislados.

Es en esta búsqueda de aportar valor a la empresa en la cual, resulta una valiosa herramienta para un contador el análisis y evaluación del control interno de cada uno de los procesos de la empresa, ya que nos permitirá encontrar con rapidez y oportunidad los posibles "cuellos de botella" que de alguna manera retrasan el proceso total de la compañía y que repercute directamente en la satisfacción de los clientes.

Para empezar debemos entender el contexto en el que encontramos a esta herramienta llamada Control Interno.

Las normas de auditoría se definen, según lo indicado en el boletín " 1010" de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del IMCP, como "los requisitos mínimos de calidad relativa a la personalidad del Auditor , al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de dicho trabajo", las cuales tienen carácter obligatorio.

El boletín 1010 de la citada comisión, clasifica a las normas de auditoría en :

- a) Normas personales
- b) Normas de ejecución del trabajo.
- c) Normas de información

Dentro de las normas referentes a la ejecución del trabajo el mismo boletín establece las siguientes:

- a) Planeación y supervisión
- b) Estudio y evaluación del control interno
- c) Obtención de evidencia suficiente y competente

Por otra parte debe tenerse presente que existen métodos para registrar el examen de control interno, en los papeles de trabajo del auditor, siendo los principales los que se indican a continuación:

a) Método descriptivo, que consiste en la explicación mas o menos detallada de las diversas características del control interno, clasificándolas de acuerdo a las actividades y departamento, señalando los funcionarios y empleados, así como los registros de contabilidad que intervienen en el sistema.

b) Método de cuestionarios, en la cual se tienen señaladas de antemano las

preguntas necesarias que cubren los aspectos básicos de control interno.

c) Método gráfico que consiste en presentar los elementos del control interno mediante gráficas y esquemas indicando objetivamente la organización , procedimientos en vigor, separación de funciones, etc.

El estudio y evaluación del control interno es un proceso continuo, ya que debe llevarse a cabo por lo menos cada año, siendo factible efectuar el examen en forma parcial , tomando en consideración que los aspectos básicos del sistema influyen directamente en los estados financieros.

El Contador Público tiene la obligación de llevar a cabo el estudio y evaluación del control interno , como un aspecto fundamental al establecer programas de trabajo por lo que él deberá lograr una comprensión suficiente de los tres elementos de la estructura del control interno , esa comprensión deberá incluir conocimientos sobre el diseño de políticas, procedimientos y registros relevantes y evidencias de que la entidad lo ha puesto en marcha.

Las posibles situaciones a informar se pueden resumir en las siguientes:

- a) Carencia de una adecuada separación de funciones.
- b) No existe una política bien definida en cuanto a la aprobación de transacciones.
- c) Ausencia de revisión y aprobación adecuada de las transacciones, pólizas contables o reportes emitidos.
- d) Inadecuado control para la prevención y detección de omisiones en la información contable.
- e) Violación intencional de los controles establecidos, por parte del personal de alto nivel jerárquico, en detrimento de los objetivos de control.
- f) Fallas en la protección de los archivos, contra pérdidas, daños o uso indebido de los mismos.

g) Fallas en la ejecución de funciones que son parte de la estructura del control interno, tales como preparación o revisión oportuna de conciliaciones.

h) Falta de capacidad y entrenamiento de los empleados o funcionarios para el adecuado desarrollo de sus actividades.

i) No se da seguimiento ni corrección a deficiencias de control interno previamente reportadas.

Las recomendaciones que debemos presentar deben referirse a las que servirán a la administración de la empresa para mejorar su control interno y sus procedimientos de contabilidad.

Normalmente, las sugerencias deben presentarse en forma escrita, clasificándolas por su grado de importancia y sus efectos, debiéndose utilizar una redacción clara, sencilla y precisa que invite al lector a interesarse desde la introducción de dicha carta o informe de sugerencias.

El orden en que pueden presentarse las observaciones y recomendaciones podrá variar conforme las circunstancias lo recomienden:

Siguiendo la secuencia de las diversas áreas tradicionales de los estados financieros:

- a) Aspectos generales
- b) Efectivo
- c) Cuentas por cobrar y ventas
- d) Inventarios y costos de ventas
- e) Activo fijo y otros activos
- f) Cuentas por pagar
- g) Contingencias
- h) Capital contable
- i) Gastos de operación

**j) Nóminas**

Siguiendo el orden de la organización de la empresa:

- a) Personal
- b) Compras, inventarios y cuentas por pagar
- c) Ventas, crédito, cobranzas y cuentas por cobrar.
- d) Efectivo
- e) Inversiones
- f) Administración

Clasificando las sugerencias conforme al tipo de problema debidamente agrupado.

- a) Organización
- b) Procedimientos
- c) Registros contables
- d) Aspectos financieros
- e) Aspectos fiscales

## CAPITULO I ANTECEDENTES

### 1.1 Análisis y Planteamiento de la problemática general.

Todo en Plafones, SA de CV es una empresa relativamente joven que tiene como actividad principal la compra, venta, distribución e instalación de materiales prefabricados para la construcción. Este es un concepto de construcción que funciona primordialmente para interiores y decoración, aún cuando en fechas recientes existen ya, casas totalmente construídas con sistemas Qualy Panel que son mucho más bajos en costos que la construcción normal.

La empresa fué consituida en el año de 1997 con una tienda en el Estado de México y una más en el D.F. De esa fecha a la actualidad se han establecido seis tiendas más.

El ritmo de crecimiento superó por completo a las expectativas de los socios y por lo mismo este crecimiento no fué controlado desde inicio.

Bajo este contexto y buscando establecer ciertos puntos de control que permitieran contar con la información necesaria para la toma de decisiones comenzamos a preparar todo un programa de trabajo que se iba a ir implementando por áreas bien especificadas de inicio.

Algunas de las políticas están encaminadas a dar cumplimiento a lo establecido en las distintas leyes que conforman nuestro marco jurídico, dichas normas fueron analizadas al momento de establecer el programa de control interno.

Descripción general de la problemática en la empresa.

El análisis de toda la problemática de la empresa se realizó de acuerdo a los distintos procesos que se llevan a cabo dentro de la misma, se elaboraron

cuestionarios, se hicieron entrevistas, se obtuvo la documentación necesaria y todo ello fué documentado primero mediante diagramas de flujo y después mediante un manual de políticas y procedimientos en el que se reflejó la forma en que iba a operar la empresa.

## 1.2 Funciones de cada Área

### 1.2.1 Aspectos Generales.

Todo en Plafones SA de CV tiene como fecha de terminación de su ejercicio social el 31 de diciembre de cada año. (Por disposiciones fiscales el el 31 de diciembre de cada año, sin embargo pueden presentarse cierres en fechas distintas, para fines internos en atención a ciclos y otras causas.

El directorio de la empresa es el siguiente:

Oficinas centrales Av. Via Morelos Mz 1 LT 3 San Juan Ixhuatepec,  
Tlalnepantla Edo. De México. C.p. 54190

Bodega principal Calle Tlaloc Número 15 San Juan Ixhuatepec, Tlalnepantla  
Edo. De México C.p. 54190

Ubicación de cada una de sus tiendas:

Copernico No. 21 IE, Col. Anzures, Deleg. Miguel Hidalgo, México D.F.

Dr. Barragán No. 505, Col. Narvarte, Delegación Benito Juárez, México DF

Velázquez de León No. 76, Col. San Rafael, Deleg. Cuauhtemoc, México DF

Avenida Constituyentes No. 847, Col. Belen de las Flores, Deleg. Alvaro  
Obregón, México DF

Av. Acueducto Tenayuca No. 131, Col. Acueducto de Tenayuca, Tlalnepantla,  
Estado de México.

Av. Canal de San Juan No. 284, Col. Tepalcates, Delegación Iztapalapa, México  
DF



Av. López Portillo No. 14, Local C, Colonia Guadalupe Victoria, Ecatepec de Morelos, Estado de México

El Director General es el Lic. Manuel Resendiz Cocone y es la persona que estuvo a cargo directamente del programa. El otro socio es la Sra. Gloria Cocone.

El capital social mínimo fijo importa la cantidad de 50,000.00 y máximo ilimitado y está representado por cien acciones nominativas con un valor nominal de 500.00 cada una de ellas, íntegramente suscritas y pagadas en efectivo.

Su RFC PPM 970926 K51

Actualmente cuenta con un número aproximado de 80 empleados en total sin que ninguno de ellos pertenezca a algún sindicato.

Dentro del análisis efectuado no se encontró que se tuvieran créditos bancarios. El único adeudo que por su importe y antigüedad se consideró importante y por lo tanto tuvo que ser depurado, era con su principal proveedor.

Durante los dos últimos años que se revisaron, en forma general la empresa no tuvo problemas de huelgas ni situaciones críticas por falta de créditos. Solo tuvo una auditoría efectuada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público durante la cual se encontraron omisiones en el pago oportuno y correcto de las retenciones a personas físicas por prestación de servicios personales independientes y por el otorgamiento de uso de bienes inmuebles, se presentaron las declaraciones complementarias necesarias pero el problema continuó en vista de que no se tenían contratos de arrendamiento establecidos y se siguieron aceptando recibos sin las retenciones respectivas que se hacían deducibles.

La empresa no tenía definidas las atribuciones de mando y responsabilidades ni se contaba con gráficas, manuales, instructivos, etc.

En cuanto a los sistemas de registro se observó lo siguiente: No se contaba con un sistema de autorización y procedimientos de registro que garantizaran un control razonable del activo, los ingresos y los desembolsos, y por lo tanto se carecía de un sistema de información adecuado y oportuno.

Los métodos de registro en su mayoría se realizan con medios electrónicos y en todos los departamentos se cuenta con sistemas de cómputo adecuados.

En cuanto a libros y registros al momento de iniciado el trabajo de revisión se contaba solo con los siguientes:

- Diario
- Auxiliares de bancos
- Auxiliares de ventas
- Auxiliares de clientes

Se detectó que aún cuando se cuenta con un catálogo de cuentas bien planeado no se utilizaba en forma adecuada. Se elaboraban pólizas de diario, cheque e ingresos y se archivaban por mes en un solo legajo. Su localización es de fácil acceso.

No se tenía considerada la elaboración de estados financieros mensuales ni se conciliaban los auxiliares contra las cuentas de mayor.

Los únicos estados financieros existentes eran los que se presentaron en la declaración anual de 1998, no existían conciliaciones bancarias de ningún mes del año de 1999. En cuanto al último recuento físico de materiales este fue elaborado el 31 de diciembre de 1999; nunca se había hecho un recuento de los activos fijos.

El único informe que recibía la gerencia en forma mensual era un acumulado de ventas por cada una de la tiendas con un comparativo mensual que no se actualizaba y eventualmente un reporte de los principales gastos efectuados.

Se tenían contratados seguros de cobertura total para el equipo de reparto sin tener ninguna política establecida.

No se tenía establecido ningún tipo de calendario de erogaciones periódicas, por responsabilidades específicas, de tipo fiscal y pagos determinados por obligaciones conocidas sistemáticamente, tanto en lo que respecta a fechas como en montos y tipos de obligaciones.

### 1.2.2 Caja y Bancos.

La empresa cuenta con seis cuentas bancarias. En Banamex, Bital, y cuatro cuentas en BBVA Bancomer, de las cuales solo las tres últimas tienen un propósito bien definido y es el cobro a clientes por vía electrónica en las tiendas de Narvarte, Copernico y Via Morelos.

Todas las cuentas bancarias presentan movimientos y por tanto, se manejan activamente, la responsabilidad de los cobros y depósitos de efectivo, cheques y valores no estaba bien definida y por lo tanto dentro de la empresa no existía personal afianzado.

Por las características propias de la empresa en cada una de la tiendas la persona que maneja el efectivo además realizaba las siguientes operaciones:

- Cobro de saldos y/o autorización de la cancelación de cuentas incobrables o de dudosa recuperación.
- Aprobación de devoluciones o bonificaciones a clientes.
- Custodia de documentos o facturas por cobrar
- Responsabilidad del inventario

Además en la tienda de Copérnico se formulaban las nóminas, se distribuían los sueldos y se tenía bajo su custodia los sueldos no reclamados, se realizaban pólizas de cheque y se tenía bajo custodia las chequeras de la empresa.

No existían procedimientos y políticas definidos para evitar mantener saldos elevados en cuentas improductivas.

Los cheques devueltos son entregados directamente al Director General quien lleva a cabo los trabajos de investigación y aclaración respectiva, ordenando los ajustes y labores que se derivan, como es la elaboración de una nota de cargo.

#### INGRESOS EN EFECTIVO.

La mayor parte de la cobranza se recibe en efectivo y dichos ingresos nunca eran revisados mediante arquezos de caja por personal independiente

Los ingresos recibidos no eran depositados todos los días y en ocasiones se tomaba efectivo de la caja para los gastos y por lo tanto la cobranza no era depositada completa esto ocasionó que la cuenta de mayor de clientes tuviera reflejado un saldo irreal en la contabilidad. Además, con frecuencia se mantenían importes considerables en efectivo sin contar con una caja de seguridad apropiada.

Se elaboraban cortes de caja solamente una vez por semana pero estos no eran revisados sino hasta una semana después de su elaboración.

#### EGRESOS EN EFECTIVO.

Muchos pagos se realizaban con cheques al Portador.

La numeración en las chequeras no era respetada al momento de la elaboración de los mismos.

Los cheques que se cancelaban no se anexaban a las pólizas respectivas lo cual

ocasionó la pérdida de muchos de ellos.

Los cheques solo se elaboraban si se contaba con los comprobantes necesarios, aunque solo fueran copias via fax, pero no se cancelaban con el sello de pagado lo cual ocasionó pagos duplicados.

En el sistema establecido de pólizas de cheque se exige siempre el nombre y la firma de la persona que recibe el cheque.

No existían establecidos fondos de caja chica para gastos menores

### 1.2.3 Cuentas por Cobrar.

La empresa otorga crédito solo a clientes con los que tiene como mínimo tres meses de operación normal, que sean constantes en compras y cuyo importe mínimo mensual de compra rebase los \$100,000.00 y previa autorización del Director General. Ninguna de estas políticas estaba establecido por escrito. Tampoco se contaba con información respecto a los clientes que cuentan con crédito, montos o días de crédito, dicha información solo era del conocimiento de la encargada de cada tienda.

Todos los embarques de mercancía deben facturarse el mismo día para que se controle desde inicio las facturas que están pendientes de cobro, aunque en la práctica no siempre sucedía así. Antes de ser aceptado un pedido primero se verifica que se cuente con el material o la posibilidad de surtirlo. Todas las salidas de las mercancías son autorizadas por el encargado de la tienda. Todas las salidas de mercancía son controladas con remisiones en las que el personal de reparto tiene la obligación se recabar la firma del cliente.

En caso de rechazo o devolución de mercancía siempre se le solicita al cliente que indique por escrito en la remisión el motivo.

Cada que se efectúa un embarque el personal del almacén cuenta los materiales contra la remisión y recaba la firma del personal de reparto.

En cuanto a la facturación ésta se efectúa en formas prenumeradas y se

verifican en forma rutinaria precios, cantidades y operaciones aritméticas. Estas facturas debían ser enviadas al departamento de contabilidad cada semana y se verificaba la entrega al cliente pidiendo su firma en la factura que se integra al consecutivo fiscal.

Todas las facturas pendientes de cobro se conservan en poder de la encargada de cada tienda, pero no se tenía un control contable adecuado para las mismas.

Solo existen cuentas por cobrar a clientes, ya que no se autorizan préstamos ni anticipos de sueldos.

Las notas de crédito eran elaboradas por la propia encargada de la caja y no se contaba con firmas de autorización, en el caso de devoluciones se anexa una copia de la remisión con la firma del cliente y del almacenista que esta recibiendo dicha devolución.

En cuanto a los descuentos no se tenían bien definidos por cliente ni se encontraban por escrito.

#### 1.2.4 Inventarios.

Dentro de la empresa el único registro que se hacía en cuanto a inventarios era el conteo anual que se hacía para fines de su valuación para la declaración anual.

Todos los materiales cuentan con un lugar físicamente protegido para su guarda aunque no existía restricción alguna para entrar a dichas áreas.

Para realizar una compra solo bastaba la autorización vía telefónica del Director General y nunca se hacía un comparativo de precios entre diferentes proveedores.

No se controlaba el material de desecho ni de lento movimiento.

Uno de los problemas más frecuentes era ocasionado por la falta de un horario para la recepción de mercancía en la bodega general, ya que era muy común estar contando mercancía que se estaba embarcando y en ese momento llegar materiales de los proveedores, esto ocasionaba errores en los conteos ya fuera de la mercancía recibida o de la embarcada.

La mercancía no se encontraba asegurada.

La falta de control de inventario ocasionaba la compra de material apesar de tener existencias en los distinto almacenes.

#### 1.2.5 Activos Fijos.

Todas las adquisiciones de activo fijo las realizaba personalmente el Director General pero no se contaba con ningún control de los mismos que permitiera conocer a que tienda o departamento habían sido asignados.

Contablemente se controlaban en cuentas bien definidas pero no se tenía un expediente o registro individual que permitiera cotejar auxiliares contra las cuentas de mayor.

La empresa no tenía definida una política de que debía ser considerado como activo fijo y cuáles gastos de mantenimiento y reparación. Todos los activos totalmente depreciados para fines fiscales eran dados de baja contablemente aún cuando se siguieran utilizando.

El único equipo asegurado es el de reparto.

Nunca se había efectuado un inventario de activo fijo. Y por lo tanto existían activos registrados contablemente que no se encontraron físicamente.

### 1.2.6 Compras y Cuentas por Pagar.

Ambas funciones estaban a cargo de la encargada de la tienda de copérnico sin que contara con políticas o procedimientos establecidos en cuanto a la selección de los proveedores, no se hacían comparativos de precios, calidad de producto, ni oportunidad de entrega. Esto se hacía básicamente por costumbre.

No se contaba con expedientes que permitieran conocer datos de posibles proveedores (Datos de identificación, listas de precios, cotizaciones, catálogos o productos) a pesar de que continuamente se recibía este tipo de información.

Para la adquisición de mercancía en la mayoría de los casos se hacía el pedido vía telefónica y con algunos proveedores con una orden de compra. Esto ocasionaba que al momento de recepción de mercancía no se pudiera cotejar que se estuvieran cumpliendo los acuerdos de la cantidad que se estaba solicitando ni al lugar de entrega.

Al momento del pago de las facturas solo se verificaba que hubiera llegado lo que decía la factura y en su caso se efectuaban las reclamaciones por mercancía que hubiera llegado dañada.

Las facturas de proveedores eran enviadas al departamento de contabilidad junto con las pólizas de cheque y en ocasiones solo se enviaba la póliza sin indicar a que factura correspondía dicho pago y sin anexar las facturas, esto ocasionó el extravío de varias facturas, algunas de importes significativos.

Se revisaban las confirmaciones de saldos solicitadas por parte de proveedores y esa era la única forma de checar que un saldo estaba correcto en los registros contables.

Muchos descuentos otorgados por los proveedores no estaban soportados por la nota de crédito respectiva.



### 1.2.7 Contabilidad e Impuestos por Pagar.

La compañía realiza los pagos de las contribuciones a su cargo y por retenciones a terceros en forma oportuna, considerando para el cálculo de las mismas datos que se obtienen directamente del sistema de contabilidad.

Las declaraciones de impuestos son elaboradas por el contador y revisadas por el director general quien las firma. Una vez pagadas las declaraciones se archivaban en el mismo expediente de papeles de trabajo.

Por su parte el sistema de elaboración, control y registro de nóminas no permitía tener la seguridad de que todo el personal se inscribía en el IMSS oportunamente al ser contratado.

El personal del departamento de contabilidad cuenta con un programa de capacitación que permite mantener a dicho personal actualizado en materia fiscal.

### 1.2.8 Gastos de Operación.

No se tenía implementada la revisión permanente de las operaciones que afectan directamente las cuentas de gastos de operación. Dichas afectaciones a las cuentas de gastos se hacían en forma global, por lo que no se podía determinar la utilidad que se obtenía de cada una de las tiendas.

Durante la depuración de cuentas de gastos efectuadas se encontraron muchas pólizas que no tenían anexos los comprobantes originales de las erogaciones efectuadas y que no tenían las firmas de la persona que las elaboró.

Las compras de propaganda, papelería y artículos de oficina, para el mantenimiento de activos fijos, etc se hacían en cada tienda sin necesidad de ninguna

autorización u orden de compra. Derivado de lo anterior se encontraron muchos comprobantes no deducibles para efectos del ISR.

### 1.2.9 Recursos Humanos y Proceso de Nóminas

Para el pago de nómina la única base era una lista en la que el mismo administrador autorizaba el importe a pagar a cada uno de los empleados, sin que se pudiera determinar de ninguna forma como se integraban dichos importes. Las nóminas eran preparadas por la misma persona que hace cheques y esta misma persona realizaba el pago o distribución del efectivo.

Los pagos por este concepto eran siempre en efectivo, se hacía un solo cheque al portador y posteriormente se distribuía el importe en los sobres respectivos que se entregaban al personal, exceptuando el pago al administrador, el contador y el ayudante del contador.

El comprobante de pago era su firma en las mismas nóminas pero nunca se firmaban al mismo tiempo en que recibían su pago.

De cada empleado la única información existente en la empresa era su comprobante de inscripción al seguro social y las modificaciones de salario. De estas modificaciones no existe ninguna evidencia de la forma en que fueron autorizadas.

El pago de vacaciones se hacía en el momento en que un empleado reclamaba este derecho, esto provocó algunos problemas por falta de personal en determinados momentos. No existía un control específico o información que permitiera conocer de forma inmediata los días disfrutados por cada empleado.

Para realizar una contratación esta se efectuaba sin dejar ninguna constancia de que dicha contratación estaba autorizada ni de los términos de contrato.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Concepto de Control Interno y Objetivos.

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.

De ahí se pueden distinguir tres clases de control interno según sus objetivos: el control interno administrativo u operacional ( cuando dice "promover la eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas"); el control interno contable (cuando dice "verificar la corrección y confiabilidad de su información"), y la verificación interna (cuando indica "salvaguardar sus activos").

Control interno administrativo u operacional.

En un sentido amplio la principal responsabilidad de la administración de una empresa es operarla para generar las mayores utilidades posibles. Para lograr este objetivo se deben desarrollar políticas que promuevan la eficiencia en todas las actividades de la empresa tales como compra, venta y distribución e implantándolas a través de una apropiada selección, entrenamiento y compensación de personal, informándole de los medios para realizarlas y vigilando su ejecución a través de supervisión y controles operativos.

De todo esto se puede establecer que el control interno administrativo comprende el plan de organización y todos los procedimientos coordinados adoptados para promover la eficiencia en las operaciones y la adhesión a las políticas gerenciales.

Su propósito principal es operativo y generalmente se ejercen por departamentos de operación más bien que por los financieros y contables.

#### Control Interno Contable.

Los controles diseñados para lograr un registro y resumen adecuados de las operaciones financieras autorizadas, se conocen como controles internos contables. La implantación de estos y su mantenimiento corresponde al departamento de contabilidad (o de finanzas).

#### Verificación interna.

Comprende los procedimientos contables o los controles físicos, establecidos o diseñados para salvaguardar los activos contra desfalcos y otras irregularidades similares o contra otras pérdidas evitables. Estos controles son responsabilidad tanto de los departamentos operativos como de los financieros y la coordinación entre departamentos es, desde luego, necesaria para tener un sistema eficiente de verificación interna.

De todo lo anterior podemos deducir que un sistema de control interno debe establecerse buscando satisfacer los siguientes objetivos:

a) El sistema contable debe permitir:

- Identificar y registrar únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.
- Describir oportunamente todas las transacciones en el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.

- Cuantificar el valor de las transacciones en unidades monetarias.
- Registrar las operaciones en el periodo correspondiente.
- Presentar adecuadamente dichas operaciones en los estados financieros.

#### b) Autorizaciones

- Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la administración.
- Las transacciones deben ser válidas para conocerse y someterse a su aceptación con oportunidad .
- Solamente aquellas transacciones que reúnan los requisitos establecidos por la administración deben reconocerse como tales y procesarse oportunamente.
- El acceso a los activos sólo debe permitirse de acuerdo con políticas prescritas por la administración; cuidando de manera específica el pleno apego y respeto a las debidas autorizaciones.
- Los datos registrados relativos a los activos sujetos a custodia deben compararse a intervalos razonables, con los activos físicos existentes y tomar medidas apropiadas y oportunas respecto a las diferencias que se detecten.

## 2.2 Elementos del control interno.

Los elementos que intervienen en el control interno son la Organización, los Procedimientos, el Personal y la Supervisión.

### 2.2.1 La Organización.

Dentro del plan de organización debe considerarse que la Dirección deberá asumir la responsabilidad de las políticas de la entidad y de las decisiones tomadas en su desarrollo.

Además deberá existir una coordinación que permita adaptar las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la organización y definir claramente la independencia de las funciones de operación, custodia y registro.

El principio básico de control en este aspecto es que ninguna unidad administrativa deberá tener acceso a los registros contables en que se controla su propia operación.

El área de contabilidad no debe tener funciones de operación o de custodia, sino concretarse al registro correcto de los datos , verificando sus respectivas autorizaciones. Bajo este principio una misma transacción debe pasar por diversas manos, independientes entre sí.

Dentro de este plan de organización también deberá cuidarse como principio fundamental que se establezca con claridad las facultades y responsabilidades de acuerdo con la jerarquía de cada puesto, de tal manera que no se realice ninguna transacción sin la aprobación de alguien específicamente autorizado para ello.

### 2.2.2 Los Procedimientos.

Es deseable encontrar un instructivo general o una serie de instructivos sobre funciones de dirección y coordinación, la división de labores, el sistema de autorizaciones y fijación de responsabilidades.

Estos instructivos usualmente asumen la forma de manuales de procedimientos y tienen por objeto asegurar el cumplimiento, por parte del personal, de las prácticas que dan origen a las políticas de la entidad, uniformar los procedimientos, reducir los errores, abreviar el período de entrenamiento del personal y eliminar o reducir el número de órdenes verbales y de decisiones apresuradas.

Debe tomarse en cuenta que la profundidad y formalidad de dichos procedimientos variarán de acuerdo a distintos aspectos que deberán considerarse,

tales como el tamaño de la entidad, su organización actual, la naturaleza de su sistema de contabilidad y los requisitos legales aplicables.

Un buen sistema de control interno debe además procurarse los registros y formas necesarios para el registro completo y correcto de activos, pasivos, productos y gastos. Además se deberán establecer los informes que se consideren convenientes para llevar a cabo la vigilancia sobre las actividades de la organización y su estudio cuidadoso por parte de personas con capacidad para juzgarlos y autoridad suficiente para tomar decisiones y corregir deficiencias.

### 2.2.3 El Personal.

Aún cuando la organización de una entidad sea sólida y el plan de control y los procedimientos establecidos sean los más adecuados, el sistema de control interno no podrá cumplir su objetivo si las actividades diarias no están continuamente en manos de personal idóneo, por lo que en la medida en que sea necesario de acuerdo a las características propias de cada organización deberán considerarse los siguientes aspectos:

- Identificar las fuentes ideales para reclutar personal considerando las ventajas que proporciona la promoción de personal.
- Contar con un "Perfil de puesto".
- Preparar programas de entrenamiento.
- Medir y alentar la eficiencia.
- Rotación de personal hasta donde sea posible.
- Retribuciones adecuadas.

### 2.2.4 La Supervisión.

Como ya se mencionó, no es únicamente necesario el diseño de una buena organización, sino también la vigilancia constante para que el personal desarrolle los procedimientos a su cargo de acuerdo con los planes de la organización. Esta

supervisión debe ser desempeñada en diferentes niveles, por diferentes empleados y en forma directa e indirecta.

Una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formas e informes permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos de control interno.

En ocasiones cuando las características propias de la entidad lo amerita se puede establecer una unidad administrativa que tenga a su cargo la auditoria interna y que actúe como vigilante constante del cumplimiento de la entidad con los otros elementos de control interno: la organización, los procedimientos y el personal.

#### 2.2.5 Otras Consideraciones.

Finalmente al establecer un sistema de control interno no podemos dejar de considerar que la efectividad de la estructura que se establezca estará sujeta a limitaciones tales como malos entendidos de instrucciones, errores de juicio, descuido, distracción o fatiga personales, colusión entre personas dentro y fuera de la entidad y si la gerencia hace caso omiso de las políticas y procedimientos.

Y además es muy importante evaluar el costo que implica en general el establecer este tipo de sistemas, éste no deberá, en ningún caso, exceder los beneficios esperados al establecerla.



## CAPITULO III

### DISEÑO DEL PROGRAMA DE CONTROL INTERNO

Retomando lo comentado brevemente en el capítulo anterior comenzaremos a detallar propiamente la metodología utilizada para el establecimiento del programa de control interno.

#### 3.1 Organización.

El primer paso fundamental para llevar a cabo éste trabajo, fué el concientizar a la dirección general de la importancia de contar con políticas bien definidas de operación y de que en su definición era muy importante su participación.

Se tuvieron varias pláticas con el director general para programar las fechas en que debían quedar concluidos cada uno de los puntos propuestos y que se describen a continuación:

- Análisis de la problemática general de la empresa.
- Aplicación de cuestionarios.
- Entrevistas con el personal.
- Depuración de cuentas contables.
- Confirmación de la información recabada mediante visitas a las tiendas y observación directa de la operación.
- Obtención de documentación.
- Presentación de resultados obtenidos.

Los resultados obtenidos del análisis de la problemática general de la empresa fueron expuestos en Capítulo I. Para la obtención de los mismos se realizaron los cuestionarios presentados en el Apéndice No. I de este trabajo, por lo que considero que no será necesario redundar en dicha parte del programa de trabajo.

A manera de guía se mencionan además las actividades realizadas para la obtención de la información que nos proporcionó un panorama específico de la problemática de la empresa:

Se definieron los informes que se iban a elaborar, cuales trabajos se iban a realizar y las fechas límites de entrega de informes.

Se explicó claramente al director general los objetivos, condiciones y alcance de la revisión.

Se elaboró la estimación del tiempo por cada una de las secciones de trabajo.

Se obtuvieron copias de los contratos importantes que la empresa tiene celebrados y se cotejaron con los originales. Así como copias de el acta constitutiva y sus modificaciones.

Se conciliaron todas las cuentas bancarias.

Se hicieron arqueos de caja

Se hicieron confirmaciones de saldos de clientes, proveedores y acreedores diversos.

Se practicaron inventarios físicos de productos terminados y activos fijos.

Se revisaron y depuraron todas las cuentas de impuestos

Se elaboraron cuestionarios de control interno en las secciones de General, Efectivo, Cuentas por cobrar y ventas, Inventarios, Activo Fijo, Cuentas por pagar, Impuestos por Pagar, Gastos de Operación y Nóminas.

Elaboración del Organigrama de la empresa para determinar las líneas de autoridad y responsabilidad.

### 3.2 Sugerencias y Políticas establecidas.

Una vez analizado todo lo anterior y considerando las disposiciones legales existente aplicables en cada caso, se presentaron las sugerencias que en materia de control interno debían ser analizadas para su aprobación e implementación.

Dichas sugerencias por cada uno de los ciclos de operación fueron las siguientes:

#### 3.2.1 Aspectos Generales.

A fin de evitar posibles sanciones por parte de las autoridades fiscales se sugiere la conveniencia de colocar en lugar visible los comprobantes de inscripción y registro.

Se observó que no existe ninguna política establecida a fin de evitar el acceso de personas extrañas a los mostradores, área de oficinas e inclusive a los almacenes, por lo que resulta muy conveniente determinar el personal que tiene acceso a cada una de las áreas de la empresa.

La compañía no ejerce ningún control de sus sucursales, para tener una vigilancia adecuada de las operaciones que realizan, es conveniente que el personal administrativo practique visitas periódicas conforme a un programa de revisión interna, con el propósito de que realicen trabajos tales como arqueos de caja, pruebas fiscales de inventarios, inspección física de activos fijos, revisión de actividades semanales, pruebas de los ingresos recibidos y revisión general de los controles dictados por la Dirección.

Este paso podrá ser el inicio de la creación del departamento de auditoría interna.

Los registros y pólizas contables no se encuentran debidamente protegidos. Cualquier persona tiene acceso a ellos. Recomendamos que se guarden en archivos que proporcionen mayor seguridad.

Durante nuestra revisión, pudimos observar que el registro contable de la operaciones no se efectúa con la oportunidad adecuada ya que en ocasiones existen operaciones registradas con varios meses de atraso, motivo por el cual es necesario registrar contablemente todas las operaciones oportunamente y de esta manera se pueda contar con estados financieros durante los primeros días de cada mes.

Sugerimos que todas las pólizas se elaboren a tinta o a máquina. Con este simple principio, existirán, seguramente menos errores. Quienes las elaboren, tendrán mayor cuidado que si su elaboración se hace a lápiz, como a la fecha.

Es conveniente que todas las pólizas de contabilidad, sean autorizadas por escrito, por el funcionario correspondiente (Director general), anotando de inmediato su firma o iniciales en los espacios determinados para este propósito

Observamos que algunos aspectos relacionados directamente con la seguridad de la empresa deben estudiarse para tomar las medidas correctivas.

**Personal que debe afianzarse.**

Las personas que tienen bajo su custodia efectivo y valores no se encuentran afianzadas. Sugerimos la conveniencia de estudiar con el agente de fianzas correspondiente, la determinación de las adecuadas.

Vigilancia, la contratación de un vigilante o alarma en su caso, disminuirá los riesgos presentes, en caso de robo e incendio.

Seguridad en las bodegas. Se observó la falta de equipo de seguridad adecuado y medidas preventivas-orientación, enseñanza, advertencias, etc.; entrenar al personal de las bodegas sobre la mejor forma de laborar para ser más eficientes y sobre todo, evitar lamentables accidentes.

Según pudimos observar, algunas facturas por ventas realizadas, son canceladas por medio de notas de crédito adhiriendo a éstas el original y copias de las facturas. Es conveniente que además de lo mencionado, el original y las copias se cancelen con un sello, con la palabra "CANCELADA".

Con objeto de mejorar el control interno relativo a egresos y por tanto a la comprobación respectiva, sugerimos establecer la política de dejar siempre evidencia de autorización por parte de funcionario responsable, así como cancelar los comprobantes con un sello fechador de "PAGADO".

Debe exigirse a las sucursales información oportuna, es decir, que dentro del plazo acordado con la matriz, remitan la información requerida.

En el transcurso de nuestro trabajo observamos que se tienen celebrados convenios verbales con profesionistas independientes.

Recomendamos celebrar cartas-convenio o contratos escritos en su caso, ya que con ello se podrán supervisar los derechos, obligaciones, pagos, etc.; en forma adecuada, con el respaldo necesario. Y de la misma forma será necesario elaborar los contratos de arrendamiento de inmuebles.

No se cuenta con un registro de firmas del personal responsable en cada sucursal.

Es recomendable la elaboración del Organigrama de la empresa, así como el reglamento interno de trabajo y los procedimientos de trabajo de cada una de las áreas.

### 3.2.2 Caja y Bancos.

Observamos durante el arqueo practicado en cada una de las tiendas las siguientes fallas de control:

a) Los vales provisionales de gastos no se encontraban debidamente autorizados ni firmados de "recibido".

b) Existían cantidades pequeñas sin la debida comprobación.

c) Se encontró un cheque al portador que se le cambió a un empleado de la empresa, sin que existiera la debida autorización.

Con objeto de mejorar el control interno, consideramos conveniente se solucionen estas fallas.

En primer lugar deberá establecerse un fondo de caja para evitar que se tome dinero de la cobranza para pago de gastos. También deberá fijarse un monto máximo para pagos en efectivo, establecer que gastos no necesitan autorización para erogarse y efectuar arqueos sorpresivos, eventualmente por funcionarios competentes. Estos arqueos de caja se llevarán a cabo en forma periódica una vez por semana en cada tienda.

Todos los comprobantes por gastos pagados con el fondo fijo deben ser autorizados por un funcionario apropiado, habiendo considerado tanto la naturaleza del gasto, la comprobación respectiva y el cumplimiento de los requisitos fiscales. Los comprobantes deberán ser cancelados con el sello de pagado a fin de evitar pagos duplicados.

Observamos que en distintas ocasiones se expiden cheques "al portador", situación que debilita el control interno en esta área, pues se desconoce si los cheques fueron recibidos por sus beneficiarios y si realmente el comprobante correspondiente se deriva de operaciones con la empresa.

Pudimos observar que las chequeras se encuentran en el cajón del escritorio de la persona encargada de las mismas, sin que exista en dicho lugar la protección adecuada, ya que pueden ser sustraídas por cualquier persona con mucha facilidad. Con objeto de evitar posibles problemas al respecto, sugerimos que las chequeras se guarden en un lugar debidamente protegido.

Durante nuestra revisión a las conciliaciones bancarias de la empresa, observamos la existencia de cheques expedidos con más de un año de antigüedad sin que a la fecha hayan sido cobrados por lo beneficiarios respectivos.

Con objeto de evitar fondos ociosos, creemos conveniente se extienda un plazo legal para el cobro de cheques, y una vez transcurridos sin haberse cobrado, proceder a la cancelación de los mismos. Asimismo los plazos que establece la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito para presentar un cheque para su pago son los siguientes:

- a) Dentro de los quince días naturales que sigan al de su fecha si fueren pagaderos en el mismo lugar de su expedición.
- b) Dentro de un mes, si fueren expedidos y pagaderos en diversos lugares del territorio nacional.
- c) Dentro de tres meses, si fueren expedidos en el extranjero y pagaderos en el territorio nacional.
- d) Dentro de tres meses, si fueren expedidos dentro del territorio nacional para ser pagaderos en el extranjero, siempre que no fijen otro plazo las leyes del lugar de prestación.

Las conciliaciones bancarias deben ser elaboradas mensualmente con objeto de estar en posibilidad de hacer oportunamente las aclaraciones pertinentes y en su caso los ajustes que puedan derivarse. Así mismo estas conciliaciones deben depurarse minuciosamente y contabilizar los ajustes que de dicha depuración surjan. También deberá dejarse evidencia de que las conciliaciones bancarias han sido debidamente autorizadas, por lo que consideramos conveniente como una medida de control, que la misma indique los nombres y contenga las firmas de las personas que intervienen en su elaboración, revisión y autorización.

Es recomendable que los cheques cancelados se encuentren anexos a las pólizas correspondientes.

Debe controlarse la expedición de cheques en función a su secuencia numérica, evitando que se tomen indistintamente de cualquier talonario.

Es conveniente que las personas que tienen bajo su custodia efectivo y valores, se encuentren debidamente afianzadas a fin de cubrir los posibles riesgos.

Se sugiere también que los ingresos que se reciban se depositen invariablemente al día siguiente de haberlos recibido.

Durante la depuración de las cuentas de bancos se observó que algunas fichas de depósito no se encontraban selladas por el banco o maquinadas y aunque por medio del estado de cuenta se comprobaron dichos depósitos, es necesario que la persona que elabora las pólizas de ingresos se asegure de que dichas fichas se encuentren debidamente selladas.

Debe hacerse la división de funciones necesaria a fin de evitar que la persona encargada de elaborar las nóminas, sea la misma que se encarga de realizar los pagos.

### 3.2.3 Cuentas por Cobrar

Se sugiere que se establezca la política de enviar periódicamente estados de cuenta a los clientes de la empresa solicitando conformidad u observaciones. Las diferencias, comentarios y observaciones en su caso, deberán ser aclarados, los ajustes procedentes deberán ser ordenados y registrados.

Los documentos y cuentas por cobrar que se encuentran representados por pagarés, facturas y contrarecibos no son verificados periódicamente con los auxiliares correspondientes. Es necesario que se corrija esa práctica con el objeto de detectar diferencias y proceder a su aclaración y corrección.



Se observó considerable descontrol en la cobranza que realizan las tiendas:

- No se informa oportunamente al departamento de contabilidad.
- No se envían oportunamente las liquidaciones correspondientes.
- No se depositan intactos y al día siguiente los cobros realizados.

Por lo anterior es necesario que se establezcan los procedimientos, incluyendo los tiempos de entrega oportuna de documentación.

Pudimos observar que las facturas no utilizadas se encuentran en el cajón del escritorio de la persona encargada de la facturación y en ocasiones no se guardan debidamente ya que permanecen a la vista de un día a otro. Con objeto de evitar posibles irregularidades, consideramos necesario que dichas facturas se guarden en un lugar con protección adecuada.

No se recaba la firma de "recibido" por el cliente en las notas de remisión al momento en que es entregada la mercancía correspondiente en todo los casos.

Debe establecerse por escrito los descuentos que se autorizan a cada cliente, así como los días de crédito concedidos a cada uno, en su caso, conformando así los expedientes de cada cliente. Dichas políticas deben ser autorizadas por el gerente dejando constancia con su firma.

Todas las notas de crédito a favor de clientes deben ser autorizadas, por escrito por funcionario responsable, cuyo original debe ser entregado al cliente. Dichas notas de crédito deben hacer referencia al número de factura al que corresponden.

Es necesario que toda merma, desperdicio o material dañado sea controlado y que su precio de venta sea debidamente facturado y registrado.

### 3.2.4 Inventarios.

Durante la toma de inventario físico pudimos observar las siguientes fallas:

a) Algunas mercancías no se encontraban debidamente acomodadas y clasificadas, existiendo artículos iguales en diferentes partes del almacén.

b) Durante el conteo se realizaron movimientos de mercancía difíciles de controlar.

c) Algunos artículos se contaron de acuerdo al conocimiento y experiencia de los encargados correspondientes, pero en forma improvisada, sin que exista una medida que permita efectuar el conteo con cierta certeza.

Es de suma importancia efectuar una adecuada planeación por escrito del levantamiento del inventario físico, y darse a conocer con anticipación al personal que intervendrá en el mismo.

Es recomendable preparar informes sobre artículos de lento movimiento y de materiales dañados. Con lo anterior se tendrán elementos para tomar decisiones referentes a la creación de estimación para obsolescencias.

Por toda devolución debe elaborarse nota de entrada al almacén.

Es conveniente establecer un procedimiento que permita controlar física y contablemente las devoluciones de los clientes, contemplando por lo menos la utilización de formas preimpresas, autorización, valuación y control físico.

Cortes de documentación.

Especial cuidado debe observarse en la planeación y toma de cortes para que con toda anticipación al inventario físico, se anoten las últimas entradas, salidas, trasposos, etc. que se relacionen con el movimiento de inventarios, y en esta forma se tengan controlados dichos movimientos, horario, días, sistemas de recuento, etc.

Ha sido costumbre que los artículos iguales se mantengan localizados en diferentes almacenes y aun dentro del propio almacén general en lugares distintos, solicitamos explicaciones sobre el particular que no se nos pudieron proporcionar:

Consideramos conveniente que los artículos se mantengan almacenados en un mismo sitio y en forma ordenada. Con esta medida se podrá lograr:

- a) Mayor control en cuanto a las existencias necesarias de cada partida.
- b) Mejores inventarios físicos que evitarán seguramente posibles duplicaciones u omisiones.
- c) Ahorro de tiempo en las investigaciones por diferencias entre kárdex y físico.

Es recomendable que se elaboren conciliaciones periódicas por parte de los almacenistas, ya que de esta manera se tendría un mejor control sobre los faltantes y sobrantes existentes en los almacenes, al cierre del ejercicio; por otra parte la información reflejada en los registros contables se apegaría a la realidad. Los ajustes que se originen y se registren en los libros de contabilidad deben autorizarse por el Director General.

También se observaron fallas como las siguientes:

- a) Existencia de materiales de los cuales no se elabora nota de entrada oportunamente
- b) Se realizan préstamos internos de materiales sin que se elabore el vale de salida correspondiente.
- c) Se observó que se guarda mercancía en archiveros, junto con documentos administrativos.
- d) Observamos que existe mercancía amparada con vale de salida, la cual no se ha separado ni retirado.
- d) Materiales que se encuentran a la intemperie, los cuales pueden dañarse.

Sugerimos, dada su importancia, que se implante o se aplique en forma consistente la práctica de sellar toda entrada para fortalecer así el control de esta área.

Además, dicho sello debe ser requisito indispensable para que en su caso se tramite el pago al proveedor correspondiente.

El acceso a los almacenes deberá ser restringido a personal autorizado por escrito por el director general.

En la bodega principal se recomienda establecer un horario para la recepción de mercancía en dicho horario no deberán realizarse embarques.

Con el propósito de impedir oportunamente la propagación de un incendio es muy importante instalar extinguidores en lugares estratégicos del almacén y ejercitarse una estricta vigilancia para que su carga este completa y sea la adecuada al tipo de materiales almacenados.

Se sugiere también que a la brevedad se haga un estudio para determinar el importe con el que convendría asegurar todo el material que se mantiene como stock en los distintos almacenes.

### 3.2.5 Activos Fijos.

Durante la revisión a las propiedades y equipo de la empresa, observamos las fallas de control que pueden solucionarse de la siguiente manera:

- a) Practicar inventarios físicos periódicos de los bienes.
- b) Controlar los bienes por medio de tarjetas individuales que indiquen :

- Nombre del bien
- Localización
- Fecha de adquisición
- Costo de adquisición
- Tasa de depreciación
- Depreciación anual
- Depreciación acumulada

c) Determinar una política que defina lo bienes que son capitalizables y aquellos que son gastos de ejercicio, la cual deberá fijarse tomando en cuenta el costo de adquisición.

d) Establecer la política de recabar debidamente los datos de las personas que custodian los bienes, las cuales tendrán la obligación de reportar cualquier cambio o baja.

Se observó que la empresa sigue la política de depreciar sus bienes utilizando el método de línea recta de las tasas máximas que establece la Ley de Impuesto Sobre la Renta; sin embargo la vida útil del equipo de reparto es mayor a la que actualmente se esta considerando, esta situación origina que actualmente los cargos a resultados por concepto de depreciación sean en cada ejercicio por cantidades en exceso a los que corresponden en realidad , por lo que recomendamos calcular dicha depreciación contable de acuerdo con la vida útil estimada del bien.

Actualmente se acostumbra guardar las facturas originales de los bienes que integran el activo fijo en las pólizas contabilizadoras correspondientes, situación que en nuestra opinión es inapropiada, ya que en un momento dado dichas facturas pueden extraviarse o ser sustraldas con mucha facilidad, motivo por el cual sugerimos sean archivadas en un expediente específico, conservándose éste en un lugar seguro.

No se le ha dado la importancia que en nuestro concepto tiene, al hecho de que en todos los casos se obtengan facturas originales, con los requisitos fiscales correspondientes para todas las adquisiciones de activos fijos.

La empresa debe tener controlados los activos fijos totalmente depreciados, llevando el correspondiente detalle de dichos activos. En todo caso si estos bienes continúan en uso, deben reconsiderarse su valor actualizado neto y nueva tasa de depreciación según una nueva estimación de su vida probable y de un valor de desecho.

Asimismo, sugerimos también, llevar una bitácora con la siguiente información:

- Kilometraje recorrido.
- Litros de gasolina por kilómetros
- Fecha de mantenimiento y servicio

Esta información podría proporcionarla la computadora y serviría para controlar físicamente el vehículo así como para mantenerlo en buen estado y funcionamiento.

### 3.2.6 Compras y Cuentas por Pagar

Es conveniente que la empresa implante un día de pagos a proveedores y acreedores diversos.

Con objeto de controlar en forma adecuada los saldos con proveedores, consideramos conveniente llevar acabo periódicamente conciliaciones con los mismos y en su caso realizar los ajustes correctivos que correspondan , ya que a la fecha de nuestra revisión observamos la existencia de algunos saldos de poca importancia que no corresponden con los saldos que reportan mensualmente los proveedores, ocasionados principalmente por partidas no consideradas por la empresa.

Observamos que en algunas ocasiones las facturas correspondientes a diversas compras de bienes, no se encuentran autorizadas para su pago ni muestran evidencia en cuanto a la comprobación de las mercancías recibidas. Estas deben ser invariablemente autorizadas.

No obstante que existen formatos preimpresos de órdenes de compra, en la práctica no se utilizan, por lo que deberá establecerse el procedimiento e instructivo a seguir para su utilización.

### 3.2.7 Contabilidad e Impuestos por Pagar

Pudimos observar la existencia de diferencias entre el importe real que se adeuda por concepto de impuestos sobre productos de trabajo, aportaciones al INFONAVIT y cuentas del IMSS y el importe que por los mismos conceptos se indica en la contabilidad de la empresa. Con objeto de mostrar en los estados financieros las obligaciones reales que existen por estos conceptos, se hicieron las depuraciones correspondientes, dichas depuraciones deben realizarse en forma periódica.

### 3.2.8 Gastos de Operación.

Durante nuestra revisión observamos la existencia de algunas fallas referentes a los requisitos fiscales que deben contener los comprobantes de gastos para que proceda su deducción fiscal y que a continuación se indican:

- a) Deben anexarse los comprobantes originales a las pólizas.
- b) Los comprobantes invariablemente deben encontrarse a nombre de la empresa.
- c) Los comprobantes deben incluir el nombre, domicilio y número de registro federal de contribuyentes de la persona que los expide.

Es conveniente establecer por escrito una política de gastos de viaje, que defina básicamente el importe de los anticipos, fechas límite, de comprobación y límites para las cantidades que son susceptibles erogar por los diferentes conceptos de cada viaje, en virtud de que actualmente se observan fallas en estos puntos, que dificultan el control de dichas erogaciones.

Pudimos observar que algunos comprobantes por honorarios pagados no fueron archivados en las pólizas correspondientes, ni se tenían ordenados, por lo que para lograr el debido control, recomendamos que invariablemente se adjunten a las pólizas respectivas.

Como una buena medida de control y con el propósito de evitar que el pago de comprobantes o facturas pueda duplicarse, sugerimos la conveniencia de cancelarlos con un sello fechador de "pagado", al momento de efectuar su pago.

Esta recomendación debe adaptarse a cualquier clase de comprobante o factura a cargo de la empresa, independientemente del tipo de pago de que se trate, ya sea por liquidación de pasivos, pagos de gastos o adquisición de activos.

Es recomendable que las partidas que afectan directamente al Estado de Resultados se registren por centro de costos a fin de conocer la utilidad de operación que se obtiene en cada una de las tiendas.

### 3.2.9 Recursos Humanos y Proceso de Nóminas.

Pudimos observar que no existe evidencia de que las nóminas semanales y quincenales hayan sido autorizadas por funcionario responsable, debido a que esto no ha sido considerado necesario por parte de dicha persona; sin embargo creemos conveniente que se observe esta medida con objeto de mejorar el control interno existente.

Es conveniente como una medida de control interno, que todas las labores relativas a la elaboración de nóminas se efectúen por personas y departamentos diferentes a los que realizan registros contables y los que se encargan de los pagos.

Durante nuestra revisión observamos que en los expedientes individuales del personal no se incluyen la siguiente documentación:

- a) Solicitud de empleo
- b) Autorización del jefe del departamento que solicita al aspirante
- c) Memorándum que autorice contratación del aspirante



- d) Examen de admisión (En los casos que se realice)
- e) Contrato individual debidamente firmado
- f) Comprobante autorizado en cuanto a sueldo
- g) Copia de aviso de inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes
- h) Aviso de alta, modificación de sueldo y en su caso, baja en el IMSS.
- i) Memorándum de modificación de sueldos en su caso debidamente autorizado.
- j) Autorización para otras percepciones, tales como: premios, compensaciones, horas extras, etc.
- k) Autorización para otras deducciones.
- l) Carta de renuncia, en su caso.

Con objeto de que los expedientes individuales del personal constituyan un historial completo de ellos durante su estancia, sugerimos se efectúen las labores de actualización de los mismos, debiendo incluirse la documentación antes indicada y en general cualquier documentación que afecte en lo individual a los trabajadores.

Deberá implantarse un control que permita verificar la asistencia del personal.

### 3.3 Procedimientos Específicos De Trabajo.

Una vez que se llegó a acuerdos sobre los puntos de control que se deseaba implementar, el siguiente paso fue la definición de la forma en que se llevaría a cabo la parte operativa del programa.

Esto fue diseñado a manera de procedimientos específicos de trabajo para cada una de las áreas en que dividimos el análisis.

### 3.3.1 Aspectos Generales.

#### Control de la correspondencia.

Todos los documentos que se quieran enviar a alguna de las tiendas o los departamentos de contabilidad, compras o bodega general, deberán entregarse al encargado de la tienda a más tardar a la 9:30 horas para que éste elabore una relación de los sobres entregados, a quien van dirigidos y la fecha, el chofer los recogerá junto con la documentación de su primer flete. Este será responsable de entregarlos en la bodega general.

En la misma el almacenista deberá entregarlos al chofer de la tienda a la que vaya dirigida, recabando su firma de recibido. El mismo conservará dicha relación archivada para cualquier aclaración que se pudiera requerir posteriormente.

Es responsabilidad del que envía cualquier documento o paquete a otra área el confirmar la recepción del mismo a más tardar al día siguiente de la entrega a su chofer.

Cualquier correspondencia o fax que salga para clientes, proveedores, ejecutivos de cuentas bancarias, acreedores, etc. a nombre de la empresa deberá ser en hojas membretadas y estar firmada por el administrador único.

### 3.3.2 Caja y Bancos.

#### Ciclo de Ingresos

La recepción del dinero es la fase inicial del proceso de ingresos y la forma en como se recibe y se mueve es la que debe quedar sujeta a un programa de control para asegurarse de que lo recibido es lo que se tiene que haber recibido y por otra parte para evitar en lo posible que el ingreso se este desviando hacia otros fines.

Todos los días cada una de las tiendas enviará su reporte de cobranza a la encargada de crédito y cobranzas, dentro de dicho reporte deberá incluirse una relación de lo depositado durante el día, señalando el banco, importe y a que factura corresponde cada depósito.

Una copia de esta relación debe enviarse via fax al departamento de contabilidad para verificarse al día siguiente que todos los depósitos aparezcan en los estados de cuenta.

Todos los días en la mañana contabilidad obtendrá los saldos disponibles en cada una de las cuentas bancarias y entregará una relación de los mismos a la secretaria de dirección para que se realicen los pagos que se tengan programados, basándose en la relación de cheques elaborados por dirección y la relación de depósitos efectuados por cada una de las tiendas. Estos saldos deberán ser conciliados diariamente con los estados de cuenta bancarios.

En caso de que no aparezca algún depósito o bien se trate de uno salvo buen cobro por el cual nos hayan devuelto un cheque, se informará mediante memorándum a la tienda correspondiente para que haga la aclaración pertinente con el cliente y se enviará copia de dicho memorándum a la dirección y a la encargada de crédito y cobranzas.

### Ciclo de Egresos

Partiendo del conocido principio del control interno de que todas las cobranzas deben depositarse el día siguiente hábil, surge como consecuencia necesaria que todos los pagos se efectúen mediante la emisión de cheques.

Este principio permite la sola excepción de aquellos pagos en que, por su monto reducido, es más convenientes hacerlos en efectivo, para lo cual ha de constituirse un fondo fijo.

Este fondo de caja reembolsable para los gastos normales de cada una de las tiendas será de \$2,000.00, la responsable de dicho fondo es la encargada de cada tienda, se elaboraron cartas responsabilas por este importe que una vez firmada se anexará al expediente de cada una de las responsables.

Los gastos que podrán efectuarse disponiendo de dicho fondo y sin autorización previa son los siguientes:

- Papelería (Excepto facturas, remisiones, hojas membretadas y en general todo aquello que requiera de trabajo de imprenta)
- Despensa
- Gasolina (en casos especiales)
- Reparaciones menores del equipo de reparto.
- Pasajes

#### Utilización del Fondo Fijo

El personal que necesite disponer de efectivo del fondo fijo podrá efectuarlo con la presentación de un vale de caja .

Dicho formulario se confeccionará por duplicado. El original se entregará al responsable del fondo fijo y se conservará la copia.

El encargado entregará el efectivo previo control del original del vale. Numerará el vale por retiro de fondos y lo registrará en el formato de Reembolso de caja chica. Dicho reporte se realizará en original y copia.

Archivará en forma numérica el vale.

Al día siguiente al del pago, reemplaza los vales correspondientes por los comprobantes (facturas, remisiones, etc.) que dieron origen al egreso. Al presentarse la documentación respectiva se entregará el dinero que en su caso hubiera sobrado. El encargado deberá colocar a cada comprobante el sello de "pagado" y al vale el sello de "cancelado"

A continuación devolverá el vale a la persona que presente el comprobante de pago y archivará los comprobantes que respaldan el egreso.

La reposición se llevará a cabo con la emisión de un cheque a favor del encargado del fondo fijo, para este fin el responsable del fondo fijo preparará un formato de reposición de fondo fijo en original y copia.

Al terminar cada día el responsable del fondo fijo practicará un arqueo físico, donde constatará que los importes de los vales, de los comprobantes y del dinero en efectivo coincide con el monto del fondo. De la misma manera, sin previo aviso, documentándose cada uno de ellos y archivándose los resultados obtenidos, el departamento de contabilidad enviará a una persona a realizar un arqueo de caja a las diferentes tiendas dos veces al mes.

#### Reposición del Fondo Fijo

Para que esta se lleve a cabo el encargado del fondo fijo enviará a Contabilidad cada día Lunes, o bien, cuando su monto sea inferior a \$500.00, todos los comprobantes que avalan los pagos realizados y la copia del reporte de Reposición de caja el que consta la fecha de los mismos, el nombre del beneficiario, el costo y el monto de cada pago. Conservará el original del reporte en un archivo.

Contabilidad revisará los importes pagados, que los conceptos pagados estén autorizados para ser efectuados del fondo fijo, etc., si esta de acuerdo elaborará una solicitud de cheque por duplicado que será entregada, junto con el reporte y los comprobantes a la secretaria del director general para que se elabore el cheque a nombre del encargado del fondo fijo

Una vez firmado el cheque por el director general y obtenida una copia del mismo la secretaria enviará el cheque al encargado del fondo fijo.

## Control y manejo de las chequeras.

Para todas aquellas cuentas por pagar que surjan como resultado de la operación de la empresa (pagos a proveedores, servicios, honorarios, rentas, gastos no autorizados del fondo fijo, impuestos, etc.) el pago se hará mediante cheque a nombre del beneficiario y para abono en cuenta.

El departamento responsable de dichos pagos deberá elaborar una solicitud de cheque en original y copia, misma que una vez firmada será enviada a la secretaria de dirección junto con el original de los comprobantes respectivos para que se elabore el cheque.

Los cheques se elaborarán al día siguiente de su envío a la dirección. Una vez revisadas las pólizas respectivas y sellados los comprobantes, el director general firmará los cheques.

La secretaria de dirección deberá sacar copias a los cheques y anexarlas a las pólizas respectivas. Los cheques serán enviados junto con las pólizas al departamento de contabilidad junto con una relación de los cheques que se están entregando, señalando número de cheque, banco, importe y concepto en original y copia el mismo día de su elaboración.

Contabilidad revisará la relación recibida y firmará el original que será archivado por la secretaria de dirección. La copia será conservada en contabilidad.

Los cheques serán recogidos por el interesado en la oficina de contabilidad en donde se deberá recabar el nombre y firma de la persona que previa identificación recogerá el cheque.

### 3.3.3 Ventas y Cuentas por Cobrar.

El proceso de venta se clasifica en dos tipos:

Ventas que requieren pedido previo

Ventas de mostrador

Tratándose de ventas al contado en el mostrador el proceso es muy simple:

El cliente solicita a la encargada del mostrador los materiales, la encargada realizará una factura en original y tres copias y cobrará ya sea en efectivo o mediante tarjeta de crédito.

Cuando el mismo cliente se llevará el material, le entrega el original y el duplicado al cliente con el sello de pagado. Con la copia recogerá el material en la bodega.

El almacenista verificará y cotejará la mercancía con la copia de la factura en la cual solicitará se le firme de recibido, registrará la salida y archivará la copia en su control de inventario.

Cuando el cliente nos solicite el servicio de fletes solo se le entregará al cliente su original, dos copias se le entregarán al chofer para que surta la factura en la bodega y realice la entrega en el tiempo acordado. Una copia la conservará el almacenista y la otra será conservada por el chofer para realizar la entrega correspondiente. El chofer deberá solicitar la firma de la persona que reciba la mercancía así como su nombre completo, esta persona deberá estar señalada por escrito en la copia de la factura y será designada por el cliente.

Tratándose de ventas que requieren pedido previo:

La encargada de la tienda tomará el pedido ya sea vía telefónica o en mostrador. En este caso el pago se solicitará que se haga mediante depósito a cualquiera de las

cuentas bancarias, en efectivo o con tarjeta de crédito. Solo se aceptarán pagos mediante cheque cuando se trate de clientes con los que ya se tiene por lo menos tres meses trabajando.

Tratándose de clientes que tienen crédito ya sea en monto o días el pedido será turnado vía fax a crédito y cobranzas para obtener la firma de autorización respectiva.

Si el pedido es autorizado se turna al almacén para verificar las existencias y/o tiempos de entrega en caso de pedidos muy grandes.

La encargada de ventas informará al cliente todas las condiciones de su pedido con las observaciones pertinentes, en caso de que el cliente acepte dichas condiciones, se elaborará la factura en original y tres copias, la original se le entrega al cliente señalando la fecha y condiciones de entrega. El pedido junto con dos copias de la factura se mantendrá en un archivo transitorio en tanto se llega la fecha de surtido o se cumplen las condiciones de entrega.

Una vez que se de del supuesto anterior se seguirá el mismo proceso que en las ventas de mostrador cuando el cliente solicita servicio de fletes.

Al terminar el día la encargada de la tienda realizará su reporte de cobranzas, anexando todas las facturas en orden consecutivo, los reportes obtenidos del sistema (Diario de ventas) y la relación de los depósitos efectuados durante el día.

Entrega a contabilidad para aplicación de pagos y reporte de diario de ventas.

Esta estrictamente prohibido usar el dinero en efectivo de la cobranza para cualquier otro fin.



## **Crédito y Cobranzas.**

La encargada de esta área deberá recibir todos los días los reportes de cobranzas de cada una de las tiendas a fin de controlar aquellas facturas que estén pendientes de pago en el auxiliar de cada cliente y verificar que todos los depósitos que se hagan correspondan con lo vendido al contado.

Deberá asegurarse de que el total de la cobranza haya sido depositado.

También controlará los expedientes, registros y auxiliares de los clientes que tengan crédito. Cuando reciba un pedido para autorizar revisará dichos registros y si se cumple con las condiciones estipuladas para cada cliente lo firmará y devolverá a la tienda solicitante.

El director general es el encargado de recabar y evaluar la información que presente un cliente cuando solicita crédito y que en general son las ventas mensuales que tiene, copia de su declaración anual, copia del acta constitutiva, Estados Financieros y referencias personales y bancarias.

Si decide darle el crédito se hará llegar a la encargada de crédito y cobranzas por escrito las condiciones tanto en días como en monto de crédito que han sido autorizadas por dicho cliente, con la firma respectiva. También se hará llegar un memorándum a cada una de las tiendas avisando los datos correspondientes al cliente que le ha sido autorizada alguna situación de crédito.

### **Notas de Crédito.**

Los clientes que tengan crédito deberán entregar un pedido por escrito y firmar de aceptada la cotización respectiva.

Cuando un cliente nos regrese un producto por otro y este sea aceptado por substitución, deberá forzosamente solicitarse el número de factura de la compra del producto que nos están entregando en substitución para que la nota de crédito sea aplicada a la factura correspondiente.

Existen tres clases de notas de crédito.

Nota de crédito por devoluciones de material

El personal de mostrador:

Para la elaboración de una nota de crédito por devolución, el personal de mostrador deberá apegarse a la política de devoluciones, revisar el material para ver que este en buen estado y ver si es una devolución total o parcial.

En caso de una devolución total recogerá la factura original y copia. Sólo en el caso de que el original este en trámite de crédito se aceptará la devolución total con dos copias. En este caso el administrador único recobrará la factura original antes de dar su visto bueno.

Aunque el almacén ya haya recibido el material, la nota de crédito no se elaborará hasta tener el original de la factura o una carta del cliente ( en caso de extravío del original ) en donde el cliente asume la responsabilidad de la pérdida del documento.

En caso de devolución parcial el material se recibe con dos copias. En el documento para el cliente se anotará "Material sujeto a revisión y a que se autorice la devolución". En el otro documento deberá anotarse si corresponde a devolución total o parcial, las causas de la devolución y en caso de devolución parcial se deberá marcar las partidas devueltas.

Emite las notas de crédito.

El Administrador Único:

Para la autorización de la nota de crédito deberá revisar la factura, determinará si procede la nota de crédito y bajo que condiciones, de acuerdo con las políticas de

devoluciones y después firmará de autorizado.

Finalmente regresará los documentos a la encargada de la tienda para que junto con el material lo pase al almacén y se pueda elaborar la nota de crédito.

**El Almacén:**

El encargado del almacén deberá revisar el material y verificará que el material corresponde a las partidas marcadas. Verificará que no denote uso ni maltrato y que este en buenas condiciones, en caso de que el material este en malas condiciones deberá rechazarlo.

Una vez que admita el material sellará y pondrá su nombre y firma en la factura.

Finalmente la entrega a la encargada de la tienda para que emita la nota correspondiente.

Las notas de crédito deberán entregarse: en caso de devolución parcial, el original a la encargada de cobranza y la factura fiscal y el soporte a Contabilidad. En caso de devolución total se entrega la factura original y la fiscal además del soporte a contabilidad.

La encargada de cobranza revisará la nota de crédito parcial y la entregará al cliente, después solicitará cheque o la archivará para restar del saldo respectivo, según sea el caso.

#### Nota de crédito por descuento por pronto pago

La encargada de cobranza solicitará la autorización al administrador único, el administrador la autorizará si procede y se entregará a la encargada de ventas para su elaboración. La original se entregará a la encargada de cobranza y los demás documentos incluyendo la autorización del administrador único a contabilidad.

### Nota de crédito por diferencia en precio, error o descuento especial.

La persona de cobranza, o la encargada de ventas que inicie el trámite entregará los datos respectivos al administrador único poniendo en la solicitud de nota de crédito la causa de la misma y si es posible el respaldo de la misma.

Si la autorización procede, el administrador firmará y lo turnará a la encargada de ventas para su elaboración.

La distribución es la misma del caso anterior.

En caso de existir un cheque devuelto, la recepción del mismo es responsabilidad del departamento de contabilidad quien registrará la devolución y emitirá un reporte solicitando a la tienda respectiva la elaboración de una nota de cargo que permita recuperar la comisión que el banco cobre por dicha devolución. Las notas de cargo se entregará el original al cliente junto con su cheque y la copia será registrada y conservada en contabilidad.

Cuando sea necesaria una refacturación éstas deberán tramitarse a través del encargado de cobranza quien solicitará la autorización al administrador único, una vez autorizada la nota de crédito se turnará al encargado de ventas para su elaboración y entrega.

El departamento de contabilidad será el responsable de emitir al final de cada mes un reporte por tienda de los saldos de clientes pendientes de cobro y de su envío dentro de los primeros 5 días del mes a las encargadas de las tiendas para su revisión y aclaraciones que pudieran ser necesarias. De igual forma se les hará llegar sus estados de cuenta a los clientes para posibles aclaraciones.

Nota de crédito por diferencia en precio, error o descuento especial.

La persona de cobranza, o la encargada de ventas que inicie el trámite entregará los datos respectivos al administrador único poniendo en la solicitud de nota de crédito la causa de la misma y si es posible el respaldo de la misma.

Si la autorización procede, el administrador firmará y lo turnará a la encargada de ventas para su elaboración.

La distribución es la misma del caso anterior.

En caso de existir un cheque devuelto, la recepción del mismo es responsabilidad del departamento de contabilidad quien registrará la devolución y emitirá un reporte solicitando a la tienda respectiva la elaboración de una nota de cargo que permita recuperar la comisión que el banco cobre por dicha devolución. Las notas de cargo se entregará el original al cliente junto con su cheque y la copia será registrada y conservada en contabilidad.

Cuando sea necesaria una refacturación éstas deberán tramitarse a través del encargado de cobranza quien solicitará la autorización al administrador único, una vez autorizada la nota de crédito se turnará al encargado de ventas para su elaboración y entrega.

El departamento de contabilidad será el responsable de emitir al final de cada mes un reporte por tienda de los saldos de clientes pendientes de cobro y de su envío dentro de los primeros 5 días del mes a las encargadas de las tiendas para su revisión y aclaraciones que pudieran ser necesarias. De igual forma se les hará llegar sus estados de cuenta a los clientes para posibles aclaraciones.

### 3.3.4 Control de Inventarios.

Deberes y responsabilidades del almacenista:

- La recepción y entrega de los materiales y suministros.
- La colocación de la mercancía en el lugar previamente determinado para ello.
- Llevar a cabo, o bien coadyuvar en la toma de los recuentos físicos, periódicos y el anual.
- Vigilar que los materiales almacenados estén debidamente protegidos contra pérdidas y daños.
- Cuidar que las personas que acudan al almacén pierdan el menor tiempo posible y que el despacho de la mercancía sea ágil y oportuno.
- Informar al director general quien corresponda cuando algún artículo permanezca sin movimiento durante los últimos tres meses.
- Ver que se cumplan las políticas establecidas en relación al funcionamiento del almacén.
- Elaborar los pedidos correspondientes.
- Impedir, de la mejor manera posible, que el personal ajeno al almacén, no autorizado tenga acceso a éste.
- El personal del almacén deberá usar los equipos de protección establecidos.

Tanto en la recepción como en el conteo de cualquier mercancía que esté bajo su custodia debe existir doble conteo.

El horario de recepción de los materiales para evitar que en horas de mayor movimiento de embarques o de entregas a las tiendas se tenga que recibir mercancía será de las 12:00 a las 14:00 Horas.

Las personas que durante la operación normal de la empresa tienen acceso a las áreas destinadas a almacén son: Director General, Contador General, Almacenista y Ayudante de almacenista.

El personal del almacén debe vigilar al máximo el cumplimiento de los requisitos formales establecidos para efecto de la documentación que amparen las entradas y salidas del almacén. Deben estar elaboradas en las formas en uso, con la o las firmas autorizadas y en original y dos copias.

#### Recepción de Materiales.

Al recibir los artículos o materiales que fueron requeridos a los proveedores mediante un pedido u orden de compra como primer paso, el almacén debe recibir del departamento de compras una copia del pedido a fin de saber que fué lo que se compró y en que cantidades.

La copia deberá ser archivada por orden alfabético tomando como base la primera letra del nombre del proveedor.

Al recibirse la mercancía, deberá sacarse la copia del pedido con el objeto de confrontar lo que se requirió contra lo que envió el proveedor. La mercancía deberá recibirse acompañada de una nota o remisión o bien de una copia de la factura.

Al momento de recibir la mercancía se procederá a llevar a cabo el primero y segundo recuento.

Una vez contada la mercancía se deberá firmar y sellar el original de la nota de remisión o bien, el documento que la acompaña.

Como siguiente paso deberá elaborarse la entrada al almacén que deberá estar foliada en original y copia. La original deberá ser conservada en los archivos del almacén y registrarse en el control de inventarios respectivo.

Todos los artículos que lleguen dañados, incompletos o sin las características requeridas deberán ser regresados de inmediato al proveedor, si es posible, o bien

notificárselo telefónicamente, vía fax o por escrito, en caso de que se reciban de fuera de plaza.

En cualquier caso deberá dejarse constancia por escrito en el original de la remisión que esta firmándose.

Finalmente deberá enviar a cuentas por pagar la copia de la nota de entrada junto con la documentación que acompañó al embarque del proveedor y las observaciones que en su caso sean necesarias.

### Embarque de Materiales.

El embarque deberá realizarse a la mayor brevedad posible a fin de evitar la acumulación de la mercancía por repartir y que como consecuencia el cliente pudiera cancelar el pedido.

El primer paso será recibir del chofer la orden de embarque del departamento de ventas y cotejar las firmas de autorización contra el catálogo de firmas que el almacenista tendrá siempre disponible. Esto aplicará tanto para surtir material a personal de la propia tienda como solicitudes de material de alguna otra tienda.

A continuación se cargará el material y se efectuará el primer y segundo conteo.

Elaborar la nota de salida en original y dos copias recabando la firma del chofer que se esta llevando el material. La original junto con la orden de surtido se conservará en el archivo de almacén y se ingresará al control de inventarios.

Las dos copias se le entregarán al chofer para que haga la entrega respectiva al cliente o la tienda solicitante y recabando nombre y firma de la persona que recibe y la fecha de recepción.

En caso de que el cliente no acepte algún material deberá indicar por escrito en la nota respectiva las observaciones que deban hacerse.



Al finalizar el día se emitirá un reporte de entradas y salidas de materiales para ser enviados a Contabilidad que se encargará de cotejar, registrar y valorar dichos movimientos.

Devolución de materiales.

Es cosa normal en los negocios el hecho de que los clientes devuelvan la mercancía a sus proveedores.

Las devoluciones imputables al personal de la empresa se aceptarán teniendo como plazo máximo 90 días.

Cuando las devoluciones sean por causas imputables al cliente y el material se encuentre en perfecto estado estas se aceptarán en un plazo máximo de 30 días.

Después de este plazo no se aceptarán sin excepción.

El encargado del almacén deberá revisar el material y verificará que el material corresponde a las partidas marcadas como autorizadas para devolución. Verificará que no denote uso ni maltrato y que este en buenas condiciones, en caso de que el material este en malas condiciones deberá rechazarlo.

Una vez que admita el material sellará y pondrá su nombre y firma en la factura.

Después elaborará la nota de entrada respectiva en original y dos copias, la original la conservará en el archivo respectivo y lo ingresará en el control de inventarios. Deberá indicar el número de factura al que corresponda la devolución.

Finalmente entregará una copia de la entrada a la encargada de la tienda para que emita la nota correspondiente.

## Planeación y organización del inventario Físico.

Para la planeación y organización de un recuento físico deberán elaborarse por escrito las decisiones relativas al inventario y comentarse con el personal que intervendrá en él aclarando las dudas que se presenten. Estas deberán incluir lo siguiente:

- Se deberá señalar un responsable único, ya que no es conveniente que hubiere más de una autoridad.
- Se habrá de fijar la fecha en que se llevará a cabo el recuento físico de acuerdo con lo programado, así como el horario de trabajo.
- Se deberá determinar si el recuento físico es total o parcial. De ser esto último, se deberán precisar las áreas que habrán de ser objeto del inventario.
- Deberán fijarse el último día para recibir mercancía antes del recuento físico, debiendo avisarse a los proveedores oportunamente.
- Se deberá tener la papelería que habrán de utilizarse:
  - Tablas de soporte.
  - Plumas, lápices y borradores.
  - Relaciones de inventarios elaborados con base en el Kardex.
  - Determinar que personal habrá de participar, así como precisar quienes habrán de ser considerados como sustitutos.

### El pre-inventario.

- Verificar que todo esté en orden colocando las piezas mal localizadas en el lugar que les corresponde.
- "Peinar" el almacén y cualquier otro lugar donde pudiera estar dispersa la mercancía con el propósito de que esto esté en la ubicación que le corresponde.

- Se precisará la localización que habrá en relación a la mercancía obsoleta o de lento movimiento, rota, manchada, defectuosa, que esté fuera de especificaciones, etc.

## Desarrollo

Para el desarrollo del inventario se imprimirán los listados de la computadora.

El responsable del almacén realizará el primer conteo anotando en los reportes las cantidades correspondientes.

La persona designada por el Director General realizará en cada caso un segundo conteo y se anotarán los resultados obtenidos.

Una persona de contabilidad comparará los dos conteos y señalará las diferencias.

El responsable del almacén y quien realizó el segundo conteo checarán las diferencias y elaborarán un listado definitivo. Lo firmarán y enviarán a contabilidad para su revisión.

Para efectos de los recuentos físicos, en el caso de mercancía almacenadas en estibas, se tendrá que preguntar cual es la cama o tendido.

En el caso de las estibas, hay necesidad de efectuar pruebas selectivas a fin de verificar que no haya cajas vacías rellenas de cualquier cosa.

## Aclaración de las diferencias y ajustes.

Al concluirse el inventario físico se verificará en el término de dos días los listados enviados contra los datos asentados según el kardex. Se aclararán las diferencias y se harán los ajustes que sean necesarios.

## Pedidos de Materiales

El encargado del almacén deberá estar supervisando su control de inventarios para que en el momento en que se llegue al mínimo establecido formulen el pedido en original y copia destinado a la bodega. El original se entregará a la encargada de tienda para que lo autorice y lo entregue al chofer que se encargará de recogerlo en la bodega principal.

La copia la conservará para cotejar cuando llegue el pedido y anexarlo a su nota de entrada.

En el caso de la bodega principal cuando algún producto llegue al mínimo deberá realizar el pedido respectivo en original y copia, y enviarlo al departamento de compras para que se haga el pedido al proveedor previa autorización del Director General.

### 3.3.5 Activo Fijo.

Las compras de activo fijo las realiza directamente el Director General, previa solicitud del departamento interesado. Una vez determinada la necesidad de compra se solicitará al proveedor el activo de que se trate.

Una vez recibido se elaborará una tarjeta de identificación del activo en la que se indicará:

- Nombre del bien (tipo de activo, modelo, número de serie).
- Localización que le será asignada.
- Fecha de adquisición.
- Costo de adquisición.
- Responsable del activo.

Dicha tarjeta será enviada al departamento de contabilidad quien cotejará los datos contra los datos de la factura y la archivará en un expediente por separado anexando el original de la factura y copia de la póliza en que quedó registrada la compra.

En la póliza deberá anexarse copia de la factura respectiva señalando que el original se encuentra en el expediente de activo fijo.

Para que lo anterior se lleve a cabo se considerará como activo fijo toda aquella compra de bienes clasificados como tal cuyo monto sea superior a los \$2,000.00, todas aquellas compras por un importe menor serán llevadas a la cuenta de gastos.

#### Equipo Obsoleto.

Todo el activo fijo que deje de usarse deberá entregarse o enviarse a la bodega general con un memorándum dirigido al director general. El mismo determinará si es o no posible su reutilización dentro de la empresa.

Si es posible su reutilización en alguna área se le entregará a un responsable dentro de la misma, actualizando al mismo tiempo la tarjeta de registro que existe en el departamento de contabilidad.

Si ya no se puede reutilizar se investigará si puede ser vendido, de no ser posible será destruido y tirado a la basura. Además se pasará copia del memorándum a contabilidad para que se dé de baja.

Dos veces por año se efectuará un inventario total del activo fijo con base en las tarjetas individuales, este inventario físico lo llevará a cabo personal del departamento de contabilidad.

### 3.3.6 Compras y Cuentas por Pagar.

Cuando un departamento necesita realizar una compra que requiera requisición (todas aquellas que no son autorizadas del fondo de caja) tendrá que pedir un formato al departamento de compras.

El solicitante llenará los datos correspondientes, y devolverá el formato al departamento de Compras.

Compras Cotizará y enviará el formato al director general, para su aprobación.

Al ser autorizada la compra el departamento de compras confirmará el pedido con el proveedor seleccionado.

Si el proveedor requiere del pedido se le dará una copia del formato, la que deberá entregar al momento de entregar la mercancía, a la tienda o almacén si es material, anexo a la factura o remisión. Estos deberán llevar el sello de recibido de la tienda o almacén con la fecha en que llegaron.

El original del formato será conservado en el Departamento de compras y el solicitante conservará una copia.

Llenado de formato de compras.

El solicitante deberá llenarlos siguientes datos :

- Departamento del solicitante;
- Fecha en que se llena la orden y fecha en que se necesita;
- Persona que solicita;
- Para uso en ...
- Posible proveedor.
- Número de centro de costos.

### 3.3.6 Compras y Cuentas por Pagar.

Cuando un departamento necesita realizar una compra que requiera requisición (todas aquellas que no son autorizadas del fondo de caja) tendrá que pedir un formato al departamento de compras.

El solicitante llenará los datos correspondientes, y devolverá el formato al departamento de Compras.

Compras Cotizará y enviará el formato al director general, para su aprobación.

Al ser autorizada la compra el departamento de compras confirmará el pedido con el proveedor seleccionado.

Si el proveedor requiere del pedido se le dará una copia del formato, la que deberá entregar al momento de entregar la mercancía, a la tienda o almacén si es material, anexo a la factura o remisión. Estos deberán llevar el sello de recibido de la tienda o almacén con la fecha en que llegaron.

El original del formato será conservado en el Departamento de compras y el solicitante conservará una copia.

Llenado de formato de compras.

El solicitante deberá llenarlos siguientes datos :

- Departamento del solicitante;
- Fecha en que se llena la orden y fecha en que se necesita;
- Persona que solicita;
- Para uso en ...
- Posible proveedor.
- Número de centro de costos.

- Número de cuenta.
- Cantidad pedida
- Unidad.
- Descripción y
- Autorización del Director General

El solicitante pondrá especial atención en que todas las partidas de una misma orden sean para un mismo proveedor, de otra manera no podrá funcionar como orden de compra.

El departamento de compras deberá llenar:

- Condiciones de pago
- Fecha en que recibirá
- Tiempo de entrega (días)
- Precio unitario de proveedor
- Total a pagar
- Nombre de proveedores
- Configuración de nuestro pedido
- Firma de representante de compras .

Las compras inferiores a \$ 2,000.00 deben clasificar como gasto en la cuenta correspondiente, independientemente si es compra de equipo se clasificará como activo fijo por lo que no se anotará No. de cuenta. En su lugar se anotará activo fijo.

Procedimiento para pagos a terceros.

La revisión de las facturas será realizada de 9:00 a 12:00 am .

Compras entregará los documentos necesarios para elaborar los cheques para pagos los días miércoles.



En la dirección se realizarán los cheques los días jueves en la mañana.

El pago a proveedores ya sea el pago de factura o anticipos se realizará los jueves de 4:00 a 5:30 pm por contabilidad.

En los horarios de revisión y pago no habrá atención a proveedores.

### 3.3.7 Recursos Humanos y Proceso de Nóminas.

#### Horario de trabajo.

El horario de trabajo es de las 9:00 a las 18:15 horas de lunes a viernes con 45 minutos de comida y de 9:00 a 14:00 horas los días sábado. Se tienen 10 minutos de tolerancia en la hora de entrada.

Cuando sea necesario entrar a laborar más temprano (en el caso de los almacenistas) para descargar el trailer, el encargado de la bodega deberá reportar al departamento de Contabilidad por escrito las personas que se presentaron y el tiempo extra laborado para el pago correspondiente con la firma de visto bueno del director general.

#### Control de asistencias.

El encargado de cada tienda es el responsable directo del control de asistencias del personal que forme parte de la misma, deberá reportar por escrito y el mismo día en que ocurra, a las personas que lleguen fuera del horario de trabajo y a las que no se presenten a laborar. La única excepción será con el personal encargado de las camionetas, el responsable de reportar los retardos y faltas será el encargado de la bodega.

Cuando una persona acumule tres retardos consecutivos en una quincena se le avisará por escrito que si llega tarde una vez más, ya no se le permitirá el acceso y se considerará una falta.

Las faltas por enfermedad deben ser avisadas al encargado de la tienda y éste a su vez a contabilidad, a más tardar a las 10:30 horas y con la posterior presentación de la incapacidad expedida por el IMSS. Esta presentación es indispensable para evitar su baja. Quienes sean incapacitados por el seguro social no podrán presentarse a laborar durante el período de la incapacidad.

En caso de que la incapacidad dure más de tres días el encargado de la tienda tiene la opción de solicitar por escrito al departamento de contabilidad que le paguen al colaborador los tres primeros días, previa evaluación del desempeño del mismo.

Cuando se requiera un permiso para faltar, el interesado deberá recabar el visto bueno del encargado de la tienda y de entregar el memorándum correspondiente al departamento de contabilidad.

#### Vacaciones.

El derecho a vacaciones inicia cuando se ha cumplido el primer año de trabajo dentro de la empresa, estas deberán tomarse preferencialmente a finales de diciembre o durante el período de semana santa.

Aquellas personas que después de estos dos períodos tengan días disponibles o quienes por cualquier causa no las tomaron en los períodos indicados podrán tomarlos en cualquier fecha del año siempre y cuando se dé aviso por escrito y se obtenga la autorización del jefe inmediato con quince días de anticipación como mínimo.

Se establece claramente que las vacaciones se podrán tomar dependiendo de las necesidades de la empresa, aún cuando ya se tenga derecho a un período vacacional.

El departamento de contabilidad deberá hacer llegar a cada tienda con un mes y medio mínimo de anticipación a los períodos de vacaciones, el listado de los días de vacaciones a que tiene derecho cada persona.

A su vez cada tienda deberá hacer llegar a contabilidad un memorándum indicando quienes tomarán vacaciones, tratándose del encargado de la tienda deberá avisar además, quien lo sustituirá durante su ausencia.

#### Prestaciones en general.

Las prestaciones otorgadas son las establecidas por la Ley Federal del Trabajo, con excepción del aguinaldo que se pagará de acuerdo a lo siguiente: El personal que tenga de un día hasta menos de un año de antigüedad en la empresa, tendrá derecho a 15 días de sueldo (calculados en forma proporcional a los días trabajados); quienes tengan una antigüedad mayor de un año recibirán 21 días de sueldo.

Cada año se elaborará y hará llegar a cada una de las tiendas el calendario de días festivos, este calendario deberá incluir los días que no se labora de acuerdo a la Ley Federal de Trabajo, los períodos de vacaciones para quienes tengan derecho.

#### Revisión de sueldos.

Una vez por año el director general revisará y valorará la labor del personal a fin de determinar el posible incremento de sueldos. Todos los cambios de sueldo deberán reportarse a contabilidad por escrito con las firmas de autorización requeridas, mismos que se conservarán en el expediente de personal respectivo.

#### Separación de una persona de la empresa.

Es responsabilidad total del administrador único decidir la separación del personal que no labora en la forma esperada y la negociación de la misma.

Es responsabilidad del Contador de la empresa el pago del finiquito y todos los tramites relacionados con la separación. Al personal que deje de prestar sus servicios en la compañía se le finiquitará solo hasta que haya entregado toda la documentación

en su poder y un formato de no adeudos con el resto de las tiendas, firmado por las encargadas de las mismas.

En los casos de renuncia el personal en general deberá dar aviso por escrito a su jefe inmediato y este a su vez al departamento de contabilidad, quienes se encargarán a su vez de dar aviso a las demás tiendas con el propósito de que se determinen los asuntos que se tengan pendientes con la persona que dejará la empresa.

#### Contratación de personal.

Para la contratación de personal el encargado de la tienda será el responsable de reunir lo siguiente:

Solicitud de empleo con fotografía en la que se señala en la parte superior el sueldo con el que el empleado será contratado y la firma del administrador único autorizando dicho sueldo.

- Copia fotostática del acta de nacimiento
- Copia fotostática del alta de RFC
- Copia fotostática del alta al IMSS
- Copia fotostática de su inscripción al AFORE
- Copia fotostática del CURP
- Dos cartas de recomendación
- Copia fotostática de la cartilla liberada
- Copia fotostática de la licencia para conducir ( en el caso de los choferes)
- Constancia de retención de impuestos a las personas físicas de su anterior trabajo (Formato 37)
- Comprobante de estudios.
- Escrito en el que informe que presta servicios a más de un patrón (cuando sea aplicable).

Estos documentos formarán parte del expediente del empleado el cual será controlado por el encargado de nóminas, a dicho expediente deberán anexarse el comprobante de inscripción al seguro social, los avisos de modificación de salario y de baja cuando se dé el supuesto.

La persona a contratarse no deberá ser menor de 18 años. No se podrá recontratar a personal que dejó de prestar sus servicios a la empresa. El contador general deberá confirmar las referencias de los trabajos anteriores del solicitante (como mínimo el último trabajo) y confirmar que todos sus documentos esten en regla.

El personal que ingrese no podrá empezar a laborar mientras no se haya tramitado su alta en el IMSS

#### Nóminas.

Cada año se realizará un calendario de nóminas que se repartirá a cada una de las tiendas. En este calendario se establecerá los días máximo en que se podrá recibir información para el pago de cada una de las quincenas. El responsable de su elaboración será el departamento de contabilidad a más tardar en la primer quincena del año.

En este punto es importante señalar que a pesar de que la información y preparación de la nómina es dentro del departamento de contabilidad, esta función es completamente independiente ya que el personal encargado de la recopilación de la información y elaboración de la misma no depende en forma alguna de la persona en cargada de su registro.

Todos los documentos recibidos para pago o descuento deberá sumarse por concepto una vez efectuados los cálculos y conservarse en un expediente de nóminas separadas por mes. Estos documentos deberán estar debidamente autorizados por el administrador único y expedirse por duplicado, el original será

enviado a contabilidad y la copia se conservará en la tienda en que se origine para posibles aclaraciones.

El importe a pagar a cada empleado le será depositado en una cuenta bancaria a nombre del mismo, el departamento de contabilidad hará llegar la información con el importe a pagar, al banco que maneja las cuentas via internet, y la transferencia será solicitada a la secretaria de la dirección con dos días de anticipación mediante una solicitud de cheque firmada por el contador que deberá ir acompañada con la carátula de la nómina en la que se establecen los totales de cada concepto de pago y descuento.

El administrador único será el responsable de revisar dicha carátula antes de autorizar el pago de la misma.

Los recibos de nómina serán enviados a cada tienda un día antes de la fecha de pago, es responsabilidad del encargado de la tienda el recabar las firmas de los empleados el mismo día de pago y devolverlos al departamento de contabilidad al día siguiente.

En caso de que un empleado sea dado de baja, el encargado de nóminas deberá darse aviso por escrito al banco al día siguiente de que suceda.

Las nóminas deberán contener sumalizaciones por departamento, cada departamento tiene asignado un centro de costos que indicará al encargado de registrarla la forma en que deberá hacerlo.

#### Atención de sugerencias y quejas.

La atención de las sugerencias y quejas del personal tienen que hacerse en primer lugar con el jefe directo (Encargado de la tienda). Si el colaborador no encuentra una respuesta satisfactoria tiene derecho a acudir con el director general.

#### Cartas de recomendación.

Solamente podrán expedir cartas de recomendación el contador de la empresa o el director general. En todos los casos para poder otorgarse deberá llevar el visto bueno del encargado de la tienda a la que pertenecía la persona.

#### Credencial de la empresa.

Por medio de un memorándum firmado por el jefe respectivo se puede solicitar al departamento de contabilidad la expedición de una credencial identificación. Esta credencial debe tener una fecha de validez y al entregarla al empleado este deberá firmar un recibo en el que además se comprometa a devolverla cuando deje de laborar en la empresa y a dar aviso de inmediato en caso de extraviarla.

No se entregará ninguna credencial sin la previa autorización del jefe correspondiente.

#### Operaciones comerciales personales.

Ningún colaborador podrá participar en operaciones comerciales personales dentro de la empresa, ni como comprador ni como vendedor. El desacato a esta política es causal de despido.

#### Descripción del trabajo de vigilancia.

La vigilancia se hará todos los días las 24 horas del día en la bodega principal de la empresa.

El vigilante debe conocer el manejo del equipo contra incendio.

El vigilante deberá abrir la puerta de la bodega a las 8:45 horas todos los días. Cuando se descargue trailer en horario diferente se le avisará la hora en que deberá abrir.

El vigilante deberá entregar un reporte de las anomalías ocurridas durante su turno.

### 3.4 Registros Y Formas

A manera de guía se incluye un índice de los formatos y registros que se diseñaron para ser utilizados como parte del control interno de la empresa.

- Vale de Caja
- Formato de reposición de fondo fijo
- Solicitud de cheque
- Requisición de Compra
- Entradas de almacén
- Salidas de Almacén
- Relación de cheques entregados
- Relación de correspondencia enviada
- Relación de depósitos efectuados
- Pedido interno de mercancías
- Autorización de créditos
- Reportes de cobranza
- Arqueo de caja
- Solicitud de empleo
- Contrato de trabajo
- Memorándum de depósito no existente
- Aviso de Cheque Devuelto
- Reporte de Disponibles
- Conciliaciones de saldos bancarios diario
- Reporte de fletes efectuados
- Reporte de Inventario Físico
- Solicitud de compra de activo fijo
- Tarjeta de activo fijo



- Memorándum de baja de activo fijo
- Memorándum para pago de nómina

### 3.5 Implementación.

Una vez que se tuvo certeza de las funciones de cada uno de los puestos existentes en la empresa se procedió a llevar a cabo una serie de tareas destinadas a la implementación por áreas, del programa de trabajo.

Dichas actividades son las siguientes:

- Revisión a detalle de todos los manuales y corrección de errores detectados.
- Preparación de diagramas de flujo para la capacitación de todo el personal.
- Determinación del orden en que se implementaría el programa de control interno en las diferentes sucursales.
- Realización de juntas con el personal para explicar el programa.
- Capacitación y entrega de los manuales.
- Visita y toma de inventario definitivo a cada una de las tiendas.
- Observación directa de la forma de operar cada uno de los procedimientos de trabajo que involucraba a cada persona dentro de cada una de las tiendas.

### 3.6 Supervisión.

Para que podamos definir en todo momento que cambios deben ser incorporados a los programas de trabajo es necesario que en todo momento se cuente con una evaluación de todo el sistema de control interno. Esto se consigue mediante el establecimiento de índices que nos permitan detectar si el personal de la empresa se apega a las políticas establecidas y sigue los procedimientos de trabajo.

Una importante responsabilidad es la de establecer y mantener la forma en que se vigilará que los controles internos estén operando efectivamente y si estos deben ser modificados cuando existen cambios importantes.

La vigilancia es un proceso que asegura la eficiencia del control interno a través del tiempo e incluye la asignación y el diseño de procedimientos de control en forma oportuna, así como el realizar medidas correctivas cuando sea necesario.

En este programa de trabajo se determinó realizar este proceso a través de la existencia de una persona que realice las funciones de un departamento de auditoría interna.

Estas actividades se basarán en la vigilancia del cumplimiento de los procedimientos, se incluirá el uso de información y comunicaciones pertenecientes a entidades externas.

Se estableció un procedimiento de quejas y sugerencia en cada una de las tiendas de tal manera que se utilicen como indicadores de posibles problemas o para subrayar áreas donde se necesite mejorar.

## CAPITULO IV

### RESULTADOS OBTENIDOS

En el tiempo en el que se ha venido operando en la forma señalada y en la medida que se ha conseguido el apego a las políticas establecidas los resultados obtenidos se pueden visualizar desde el punto de vista de los beneficios que se han obtenido:

- Extravío de documentos prácticamente inexistente.
- Registro oportuno de la información
- Disponibilidad de información en todo momento
- Control de saldos bancarios eficiente, no se han vuelto a expedir cheques sin fondos
- Ya no se ha vuelto a presentar el caso de pago a proveedores duplicados
- Existe la certeza de que todas las operaciones registradas son debidamente autorizadas
- Se han reducido errores operativos.
- Se redujeron los periodos de adiestramiento de empleados nuevos.
- Los manuales han ayudado a actuar de modo que las operaciones de naturaleza repetitiva se realicen siempre en la misma forma ayudando con esto a la eficiencia de las diferentes áreas.

### Ventajas de un buen control de la existencia:

- Se facilita la toma de los inventarios físicos reduciendo su costo.
- Hay un mejor aprovechamiento del elemento humano.
- El deterioro del material se ha reducido en un 90%
- No se ha vuelto a comprometer la entrega de mercancía suponiendo una existencia en la bodega que en realidad no hay.
- Ya no existe la necesidad de solicitar un recuento físico de materiales cada vez que se necesitan conocer las existencias ya que se cuenta con registros confiables.

## CAPITULO V

### PROGRAMA DE MANTENIMIENTO

Es muy importante concientizar a la dirección de la empresa que un programa de control interno no concluye nunca, y por lo tanto los manuales de políticas y procedimientos deben ser revisados y actualizados cada que sea necesario.

En la mayoría de las organizaciones se presentan cambios o modificaciones constantes, debido a que agregan nuevos trabajos o se hacen mejoras en los trabajos cotidianos, que son de importancia. Estos cambios deberán reflejarse rápidamente en los manuales y procedimientos .

La utilidad del programa de control interno radicará en la veracidad de la información en la que esté sustentado y la de los manuales de la información que contienen, por lo que deben ser permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas.

En este caso se hará una revisión de todo el programa cada año y además cuando por alguna razón se establezca una nueva política o surjan cambios en alguna de las ya establecidas, que involucre a dos o más áreas , esto se deberá asentar en el manual de políticas y procedimientos. Dicho cambio deberá hacerse del conocimiento del personal involucrado enviando por escrito la nueva disposición y recabando firma de enterados.

Tanto para revisar como para actualizar los manuales es recomendable:

- Que los responsables de esta actividad establezcan programas de actualización y revisión del contenido de los manuales, con el propósito de mantenerlos apegados a la realidad.
- Cuando en algún área surga la necesidad de hacer modificaciones a los manuales, deberá presentar el proyecto a los responsables de la actualización de manuales, para que sean ellos quienes determinen que las propuestas se encuentren de acuerdo con las políticas generales de la compañía y prever los posibles efectos en otras áreas.
- Una vez autorizados los cambios y estos se publiquen debe indicarse a los usuarios de los mismos que partes cambiaron y cuales permanecen vigentes.

Es recomendable también llevar un registro de los cambios realizados en cada tipo de manual ( o los cambios no aceptados) y las razones para ello.

Conservar una copia de todas las páginas de los manuales que se han publicado, junto con notas que indiquen fechas en que estuvieron en vigor.

## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Ante el panorama de la pequeña y mediana empresa, una variable que se debe tomar muy en serio es que para hacer frente a las grandes empresas y poder subsistir a la crisis, se requiere una adecuada optimización de los recursos de operación a utilizar y esto se logra en gran medida por medio de una efectiva administración y control de la organización.

Todo este programa de trabajo esta orientado precisamente a contribuir en el logro de objetivos y a obtener resultados concretos. En este sentido se busca proporcionar una guía útil para el manejo de dichas empresas en sus diversas áreas.

Es por esto que a manera de recomendación les ofrezco una breve guía con los pasos específicos que conforman esta metodología de trabajo y a la cual se incluyeron algunos comentarios de los puntos que se consideran importantes en cada caso.

#### Pasos fundamentales dentro de esta Metodología de Trabajo.

##### 1- Planeación del programa de trabajo.

Dentro de este punto es muy importante conocer la empresa, familiarizarse con su actual forma de trabajo y preguntarse al mismo tiempo, ¿ que es lo que necesita mejorar?, ¿que objetivos se van a alcanzar?, y definir que cursos de acción deben adoptarse.

Como resultado de esta planeación debe conseguirse establecer objetivos claros y realistas, elaborar planes que puedan ejecutarse para alcanzar dichos objetivos, definir las políticas para guiar la ejecución de los planes, establecer los procedimientos para llevar a cabo la secuencia de las operaciones y realizar los programas de trabajo para establecer dichos procedimientos. Es decir, debemos establecer primeramente lo que es necesario hacer y como.

Para familiarizarse con la empresa y al mismo tiempo definir lo que es necesario hacer contamos con diversas herramientas:

- Investigación documental: Basándonos en archivos, formas, reportes, informes, etc. Es importante clasificar la información obtenida.
- Observación directa.
- La encuesta y la entrevista.

Para la fijación de objetivos y políticas es importante que consideremos que deben ser fijados partiendo de hechos, no de decisiones. Es aquí donde se recomienda que se elabore un cuestionario de control interno el cual debe adaptarse a las necesidades de la empresa. A manera de guía se incluye un ejemplo en el apéndice 1 de este trabajo.

Una política debe permitir su interpretación, no debe prescribir un procedimiento detallado. Cada política debe ser expresada con una redacción que sea completamente entendida por todo miembro de la empresa.

Debemos tener en cuenta que las políticas deben conformarse con base en factores externos, tales como leyes, reglamentos etc.



En cuanto a los procedimientos es importante tener en cuenta que su principal objetivo es reducir al mínimo la interpretación de los acuerdos alcanzados o la incertidumbre respecto a las tareas repetitivas .

Los pasos de los procedimientos deben ser sucesivos, complementarios y en conjunto tender a alcanzar el objetivo deseado.

Es recomendable en este punto que se determinen las formas y formatos que serán utilizados tanto durante la implementación del programa como en el funcionamiento normal de la empresa.

Otro punto que debemos incluir es la rendición de informes, es decir, que reportes será necesario entregar, con que periodicidad y a quien estarán dirigidos.

El programa de trabajo que establezcamos debe permitir en todo momento conocer el avance de lo que se esta logrando mediante el control del tiempo invertido en cada lapso determinado. En el programa debemos trazar las acciones que van a emprenderse, por quien, cuando y donde.

## 2- Organización.

En este punto cabe destacar que debemos llegar a acuerdos tales como: cuando deben tener lugar las acciones, quien debe hacer cada trabajo y que recursos humanos son necesarios.

Como resultado de la organización de nuestro programa debemos obtener una división adecuada del trabajo a desarrollar, la delegación de autoridades, probablemente sea necesario el reclutamiento y selección de personal y definir la forma en que se distribuirá el trabajo.

No olvidemos que el principal objetivo es lograr que cada miembro de la empresa conozca que actividades son las que va a ejecutar.

Es conveniente por tanto:

- Enumerar las actividades a realizar y que se consideren necesarias para lograr los objetivos fijados.
- Dividir tales actividades en las unidades de trabajo que se hayan organizado.
- Determinar las obligaciones y especificaciones de quién efectuará el trabajo, responsabilizarla de las funciones que le correspondan y delegarle autoridad de manera suficiente y equilibrada a dichas funciones.

### 3- Implementación.

En este momento debemos comenzar de acuerdo al programa de trabajo elaborado, a ejecutar las tareas establecidas.

Es importante contar con los manuales necesarios, distribuirlos y realizar juntas con el personal involucrado para definir detalles de operación y aclarar las posibles dudas, estas reuniones al mismo tiempo deben ser de difusión e instrucción para el personal encargado de realizar las funciones, actividades y operaciones indicadas en ellos.

De cada paso que se vaya realizando deberán rendirse informes al encargado de tal manera que se pueda conocer el avance obtenido.

#### 4- Programa de mantenimiento.

Dentro de todo el trabajo realizado debemos considerar y analizar la forma en que mantendremos actualizado todo el programa de trabajo y entregar también un programa en el que se establezca la forma en que se harán las revisiones y actualizaciones necesarias tanto en las políticas como en los procedimientos de trabajo.

Estas revisiones y actualizaciones deben estar encaminadas a mantener en vigencia todo el programa de control interno establecido, de tal manera que cualquier cambio en las condiciones que le dieron origen, (ya sea por el creciente volúmen de operaciones, el incremento de personal, la adopción de técnicas modernas, la creación de nuevos departamentos, la creación de nuevas líneas, productos o actividades o cualquier otra circunstancia), se incorpore a dicho programa.

Para que podamos definir en todo momento que cambios deben ser incorporados a los programas de trabajo es necesario que en todo momento se cuente con una evaluación de todo el sistema de control interno. Esto se consigue mediante el establecimiento de índices que nos permitan detectar si el personal de la empresa se apega a las políticas establecidas y sigue los procedimientos de trabajo.

Estos índices deben permitirnos:

- Medir el funcionamiento del programa.
- Comparar el funcionamiento con la norma establecida.
- Establecer medidas correctivas.
- 

Algunos ejemplos de índices que pueden ayudarnos son la observación personal, razones o indicadores financieros, presupuestos y auditorías.

Al decidir cuales indices se van a utilizar es necesario que nos hagamos preguntas tales como: ¿Cuales me mostrarán mejor cuando estas metas no están siendo obtenidas?, ¿Cuales reflejan mejor las metas de mi unidad de trabajo?, ¿Cuales medirán mejor las desviaciones importantes?, ¿Cuales informarán quien es el responsable de alguna falla?, ¿Cuales costarán menos?.

### Recomendaciones Generales

Para estructurar un programa de trabajo completo y eficiente es necesario además de todo lo mencionado en este capitulo considerar algunos otros aspectos:

- Dispon del tiempo suficiente para la planeación, te evitará pérdida de tiempo.
- La revisión de todos los planes es muy importante, así como la autorización de los mismos, esto evitará cambios de último momento.
- Confirma por escrito todas las estimaciones de tiempo, dinero y personal.
- Planea desde inicio las revisiones y actualizaciones del programa de trabajo.
- Los diagramas de flujo son una excelente herramienta para determinar la secuencia de las actividades a desarrollar.
- Evalúa el costo que implica en general el establecer este tipo de sistemas, este no deberá en ningún caso exceder los beneficios esperados al establecerla.
- En un buen número de casos la buena relación con el personal directamente relacionado puede ayudar a la reducción de tiempo, lograr la cooperación y la aceptación de los planes propuestos.
- Si no se actualiza periódicamente el programa de trabajo pierde efectividad.
- Los manuales muy sintéticos carecen de utilidad; muy detallados los convierte en complicados.

- El hecho de que una entidad tenga un ambiente de control satisfactorio depende más bien de la actitud y las medidas de acción que tome la gerencia que de cualquier otra cosa. Si el compromiso para ejercer un buen control interno es deficiente seguramente el ambiente de control será deficiente.
- Si el conocimiento y la experiencia del personal clave no es la adecuada, puede existir un mayor riesgo en el debilitamiento de los controles.
- Es importante que la asignación de autoridad y responsabilidad este acorde con los objetivos y metas organizacionales, y que estos se hagan a un nivel adecuado, sobre todo las autorizaciones para cambios en políticas o prácticas.

### Conclusiones:

Un sistema de control interno ofrece una serie de posibilidades que reflejan la importancia del mismo. Entre estas podemos mencionar las siguientes:

- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayuda a institucionalizar y hacer efectivos los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Evita discusiones y mal entendidos de las operaciones.
- Asegura continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Los manuales son un instrumento útil en la capacitación de personal.
- Incrementa la coordinación en la realización del trabajo.
- Posibilita una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.
- En todo momento se contará con información completa y confiable.
- Los activos se encontrarán protegidos contra pérdidas, daños o uso indebido

de los mismos.

- Se contará con personal capacitado en todo momento.
- Prestación de Servicio al Cliente rápido y eficiente. Debemos considerar que no hay imagen más negativa para una empresa que retardar un servicio prometido .
- Optimización de los recursos de operación a utilizar. Con esto se logrará alcanzar la eficiencia y efectividad en el manejo de recursos humanos, financieros y materiales en condiciones que garanticen el menor riesgo y esfuerzo posibles.

A pesar de todo lo mencionado si se analiza cual es la posibilidad de que se elabore un programa de control interno en las pequeñas y medianas empresas se podrá constatar con la práctica que la mayoría de estas organizaciones no sienten la necesidad de establecer por escrito la coordinación y sucesión de las operaciones que componen el trabajo lo cual es un requisito para lograr una adecuada y eficiente organización y como se dijo al inicio de este trabajo crear valor para los consumidores de los que finalmente dependen las expectativas de crecimiento.

Este valor agregado es una pauta que en determinados momentos son las que marcan la diferencia entre una empresa y su competencia.

Es muy importante concientizar a todo el personal de la empresa de todos esos beneficios para lograr una participación real y completa de su parte.

Debido a la importancia de este tipo de programas podemos concluir que, donde existe un organismo, es necesario una fijación de los objetivos que se busca obtener, un diseño de estructura organizacional, implantación de procedimientos y políticas y todo ello debe ser por escrito y dado a conocer.

## APÉNDICE I. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Con el propósito de conocer de inicio los aspectos y situaciones necesarias para la comprensión de las operaciones, sistemas, rutinas, volúmenes y el sistema de control interno en una forma muy general, se elaboró un cuestionario que fué contestado por el personal de la empresa y contando siempre con la colaboración del director general de la misma. Aquí se presenta dicho cuestionario el cual debe ser adaptado a la necesidad de cada organización.

### ASPECTOS GENERALES

1. Nombre de la empresa.
2. Domicilio y teléfonos, de la planta y oficinas.
3. Nombre de los principales funcionarios y cargos.
4. Objeto de la compañía.
5. Indique el Capital Social, número de acciones, valor nominal y clases de las mismas.
6. Clave RFC
7. Número aproximado de:
  - Obreros
  - Empleados
  - Total
8. ¿El personal se encuentra sindicalizado?
9. Total de activo, pasivo y capital contable; ingresos anuales, gastos y utilidades .
10. Señale el nombre de los principales accionistas.
11. Indique créditos bancarios o de cualquier otra índole, importantes, que haya obtenido durante los últimos dos años, precisando la institución correspondiente.
12. Comente problemas especiales importantes que la compañía haya tenido durante

- los últimos dos años tales como huelgas, situaciones críticas por faltas de crédito o mercado, revisiones efectuadas por las autoridades fiscales ( Tesorería del D.F., o del Estado aplicable, IMSS, etc.) ( Obtener copia de las actas respectivas y la información complementaria).
13. Señale cómo está integrada la Empresa en cuanto a matriz, sucursales, bodegas, etc. indicando lugares de su localización.
  14. ¿Que relación ha tenido la Empresa con otros Contadores Públicos ? Indique qué tipo de servicio ha recibido y de qué Despacho o Contador Público?
  15. ¿Se tienen definidas las atribuciones de mando y responsabilidades y se cuenta con gráficas , manuales, instructivos, etc.?
  16. Se cuenta con un sistema de autorización y procedimientos de registro que garantice un control razonable del activo, los ingresos y los desembolsos, así como un sistema de información adecuado y oportuno?, ¿ En qué consisten?
  17. ¿Considera adecuados los métodos de registro, ya sean electrónicos o manuales?  
¿En qué áreas o departamentos se utiliza computadora?
  18. ¿Los informes a la gerencia son adecuados, se preparan oportunamente y se aplican procedimientos que aseguren su corrección ?
  19. ¿Se considera competente al personal de la empresa?
  20. ¿ Se tienen auditores internos o funcionarios que revisen la observancia de los procedimientos y políticas; funcionarios independientes de quienes deben aplicar dichos procedimientos?
  21. Señale el horario y turnos que tengan implantados la compañía para todas las clases del personal.
  22. ¿Los siguientes libros o registros de contabilidad se mantienen en uso y se encuentran debidamente actualizados?. Señale la fecha a que se encuentran actualizados.

#### **Libros**

- Diario
- Mayor
- De actas



## **Registros**

- De accionistas
- De aumento y disminución de capital
- De acciones adquiridas
- De inversiones de deducción inmediata
- De moneda extranjera
- De operaciones con títulos valor
- De utilidades por ejercicio

## **Libros Auxiliares**

- De bancos
- De ventas
- De compras
- De otras cuentas de balance (detallar)
- De otras cuentas de resultados (detallar)

23. Revisar el catálogo de cuentas en uso y el instructivo, en su caso.

24. Indique las clases de pólizas que se preparan y su forma de archivo. Señale cómo y dónde se archiva la documentación contable y si su localización es accesible. Así mismo, si los recopiladores se encuentran archivados en forma ordenada y si existe un responsable del archivo que controle las funciones básicas.

25. Indique las políticas establecidas por la Compañía en cuanto a los años anteriores que conserva en sus archivos.

26. Indique si existe un sistema de costos en funcionamiento; si está integrado a contabilidad.

27. Señale en forma concreta de qué clase de sistema se trata (órdenes de producción, procesos, diferencias de inventarios, costos estimados, estándar, etc., y que sistema de valuación y movimientos de inventarios se tienen establecidos).

28. ¿Se preparan estados financieros mensuales?

29. ¿Se concilian los auxiliares contra las cuentas de mayor?

30. ¿Se preparan relaciones analíticas de los auxiliares? ¿Con qué periodicidad?
31. Si el registro de las operaciones es por medio de computadora, indique qué clase de equipo se utiliza y qué labores de registro realiza.
32. Indique cómo está integrado el personal del área administrativa, detallando número y organigrama del personal de contabilidad.
33. En cuanto al personal del departamento de contabilidad, ¿Que labores realiza y que formas que usa?
34. ¿ Se reexpresa la información financiera conforme al boletín B-10 del IMCP?
35. Liste las cuentas de bancos que maneje la compañía, su propósito y el saldo promedio de los últimos dos meses.
36. Señale movimientos mensuales aproximados de:
- Cheques
  - Pólizas de diario
  - Pólizas de ingresos
  - Facturas
  - Vales de entrada al almacén
  - Vales de salida al almacén
  - Facturas de proveedores a revisión
  - Notas de crédito
  - Notas de cargo
  - Pedidos por compras
37. Señale número aproximado de:
- Cuentas de clientes
  - Cuentas de documentos por cobrar
  - Deudores diversos
  - Otras cuentas por cobrar
38. Indique si se descuentan o endosan los documentos por cobrar.
39. Anote el control que exista sobre los documentos descontados o endosados.

40. Señale el número aproximado de cuentas de:

- Proveedores
- Acreedores diversos
- Documentos por pagar
- Otras cuentas por pagar

41. ¿En qué momento se registra al pasivo por facturas a revisión ?

42. ¿Existe un control sobre acumulaciones para efectos de ISR-Productos del trabajo?,

Señale el sistema.

43. ¿ Se cumple debida y oportunamente con el pago a las Afores?

44. ¿El personal que labora en la empresa se encuentra inscrito en el RFC y en el IMSS?

45. ¿Existe personal que labore para la empresa que esté bajo el régimen de honorarios profesionales? ¿Cuántas personas? ¿Existen contratos?

46. ¿Se tiene establecido y contratado algún plan de prestaciones? ¿Qué incluye?

47. Anote la fecha de los últimos estados financieros preparados por la Empresa .

48. Señalar la fecha de:

- Últimas conciliaciones bancarias.
- Último recuento físico de mercancías.
- Último recuento físico de activos fijos.
- Último avalúo de activos fijos.
- Últimas conciliaciones con sus principales cuentas de clientes y proveedores.
- Últimos estados financieros reexpresados

49. Señalar la fecha de presentación de las últimas declaraciones de impuestos:

- Declaración anual del ISR
- Declaración anual del ISR productos del trabajo
- Pagos provisionales del ISR
- Declaración de impuestos al valor agregado

- Declaración por cuotas del IMSS
- Declaración de impuestos estatales, en su caso
- Otros

50. Indique cuándo se hizo el último pago por participación de utilidades a los trabajadores

51. Señale que información recibe la gerencia y con que periodicidad:

- Balance y estado de resultados (incluyendo análisis a las principales cuentas colectivas).
- Estados de origen y aplicación de recursos
- Estado de cambios en la situación financiera
- Estado de variaciones en el capital contable
- Informe de movimiento en bancos.
- Informe del movimiento de ventas por líneas o departamentos
- Informe del movimiento de cartera
- Análisis de clientes por con antigüedad de saldos
- Informes de ventas por zonas agentes, sucursales, etc.
- Informes de obligaciones a corto plazo y cuentas por pagar diversas
- Informes sobre diferencias por recuentos físicos de mercancías
- Informes sobre valoraciones en los costos unitarios
- Otro tipo de informaciones contables o relacionadas con ella

52. ¿Reporta adecuadamente y en forma directa el Contador General?

53. ¿Existe auditor interno o departamento equivalente?

54. ¿Reporta oportuna y adecuadamente el auditor interno?

55. ¿El Contador General tiene debidamente organizado al personal bajo sus ordenes?

56. ¿Tiene además . debidamente organizados los libros, registros y auxiliares de contabilidad?

57. ¿Aprueba los asientos de contabilidad un ejecutivo apropiado?
58. ¿Las pólizas de contabilidad tienen explicaciones completas, claras y se ajustan los comprobantes , que les dieron origen?
59. ¿Las pólizas son pre- impresas en cuanto a los conceptos rutinarios y periódicos?
60. ¿Existe alguna política con respecto a los seguros que deben existir, la cobertura y características de los mismos?
61. ¿Se revisan periódicamente por funcionario adecuado los montos, coberturas y características de los seguros que se tienen contratados?
62. ¿Se tiene establecido un calendario de erogaciones periódicas, por responsabilidades específicas , de tipo fiscal y pagos determinados por obligaciones conocidas sistemáticamente , tanto en lo que respecta a fechas como en montos y tipos de obligaciones?

#### CAJA Y BANCOS

1. ¿El objetivo de cada una de las cuentas bancarias existentes en la compañía se encuentra definido?
2. ¿Todas las cuentas bancarias presentan movimientos y por tanto, se manejan activamente?
3. ¿Esta definida la responsabilidad de los cobros y depósitos de efectivo, cheques y valores en el menor número posible de personas?
4. ¿Todos los empleados que manejan cobros, pagos, valores y efectivo en general, se encuentran debidamente afianzados?
5. ¿Los empleados de otros departamentos, como embarques, facturación, créditos y cobros, compras, recepción, etc.; que pudieran estar en posibilidad de participar en irregularidades relacionadas con efectivo y valores, están debidamente afianzados?
6. ¿Se encuentran debidamente autorizadas por el Consejo de Administración o el administrador único todas las cuentas bancarias que se tienen establecidas?
7. ¿Las funciones del departamento de caja se encuentran debidamente separadas de tal modo que faciliten el máximo control interno?
8. ¿Hemos analizado si los libros y auxiliares que se usan para el control de ingresos y

egresos son necesarios y en su caso están bien manejados?

9. ¿Existen procedimientos y políticas definidos para evitar mantener saldos elevados en cuentas improductivas?

## INGRESOS EN EFECTIVO

1. ¿El efectivo y cheques que se reciben provienen de ingresos naturales en atención al giro, objetivo y características de la empresa?
2. ¿Son recibidos directamente por el cajero o los cajeros?
3. ¿Los ingresos de caja que se reciben están representados formalmente por cheques y no por efectivo?
4. ¿Únicamente en el personal de caja tiene acceso a los ingresos de efectivo?
5. ¿Los ingresos por ventas de mostrador, relaciones de cobranza, cajas registradoras, etc., se verifican por personal independiente al de caja?
6. ¿Son depositados diariamente e intactos los cobros recibidos?
7. ¿Todos los ingresos pendientes de depositar se encuentran bajo la custodia y control del cajero hasta que son finalmente depositados en bancos?
8. ¿Algunas personas que no tengan acceso a caja o libros o registros de cuentas por cobrar, verifica en forma sorpresiva y eventual que las fichas de depósito, ya preparadas coinciden con el efectivo por depositar y posteriormente contra el estado de cuenta del banco y el libro o auxiliar de caja y bancos o equivalente?
9. ¿Alguna persona independiente del cajero controla y/o autoriza permanentemente todos los movimientos operados por el banco, fuera de lo normal? (Cheques devueltos, cargos y créditos especiales, etc.)
10. ¿Se tiene establecida la práctica que el cajero no efectúe pagos con el efectivo o cheques de la cobranza, ni cambie cheques personales de funcionarios y empleados?
11. ¿Tratándose de sucursales, los ingresos que reciben son depositados localmente en las cuentas bancarias abiertas para este fin?
12. ¿Existe un control contable, satisfactorio tratándose de ingresos de efectivo diversos como ventas de desperdicios, intereses, rentas, ventas a empleados, ingresos de

tienda de la fábrica, comedor, etc...?

1.3. ¿Todos los ingresos de efectivo se controlan desde el momento de su recepción?

## INVENTARIOS

1. ¿ Existe algún memorándum, gráficas y/o diagramas que señalen en forma clara y suficientemente descriptiva:

- ¿Cuales y cuantos son los productos de la empresa y dónde se encuentran localizados?
- ¿Calés son los procedimientos de fabricación?
- ¿La manera como se contabilizan los traspasos internos dentro de la empresa, con otras plantas, bodegas o sucursales y en su caso entre compañías del grupo?
- ¿Cuáles son los artículos o mercancías que forman los inventarios?
- ¿Las clasificaciones que se manejan sobre los inventarios?
- ¿Cuentas que se utilizan para sus registros?
- ¿Si existen cuentas y subcuentas apropiadas considerando las clases de partidas y los lugares donde se encuentran?
- ¿Los procedimientos establecidos para recibir, revisar e informar sobre las entradas y salidas de mercancías?
- ¿Área protegida físicamente para custodiar los artículos incluidos en los inventarios?
- ¿Control de acceso a los almacenes y planta?
- ¿Se encuentran debidamente separadas las funciones de custodia, registro y autorización en las compras, recepción y almacenaje y embarque de las mercancías?
- ¿Se fijan máximos y mínimos para el control de las mercancías?
- ¿Existen control y registro oportuno de que toda la mercancía contabilizada se factura en el periodo a que corresponde?

2. ¿Los inventarios se encuentran debidamente almacenados, en forma sistemática y ordenada con lo que se facilita su manejo, conteos, y localización?
3. ¿Todas las salidas del almacén están amparadas por documentos, formas o reportes debidamente autorizados?
4. ¿Los documentos formas o reportes están remplazados por solicitudes o requisitos debidamente autorizadas y firmadas de recibido?
5. En lo referente a adquisiciones para inventarios, ¿Tiene la compañía establecidos los siguientes procedimientos y políticas:?
  - ¿Solicitar cotizaciones previas de varios proveedores y realizar un proceso de selección en base a estas?
  - ¿Que en caso de compras importantes (indicar el límite de su monto) la selección de proveedores se realice en base a concurso, considerando calidad, precio, fecha de entrega, respaldo en servicio y garantías?
  - ¿Que invariablemente las compras se realicen por invariables pedidos autorizados por uno o más funcionarios?
  - ¿Que se aprovechen sistemáticamente los descuentos por pronto pago y volumen de compra?

## INVENTARIOS FÍSICOS

6. ¿Se toman inventarios físicos completos, de todas las mercancías, por lo menos una vez al año?
7. ¿Además del inventario completo, se toman inventarios durante el año en forma rotativa?
8. ¿Se realiza una planeación adecuada, incluyendo la elaboración de instructivos, y se dan a conocer al personal que intervendrá en la toma física de los inventarios?
9. ¿Se llevan acabo tarjetas previamente numeradas y se tiene un control preciso sobre su numeración, distribución y guarda?
10. ¿Si no se utilizan tarjetas prenumeradas, se utilizan relaciones, cuadernos u otros



sistemas adecuados a las circunstancias?

11. ¿Se lleva a cabo dobles recuentos y en ocasiones un tercer recuento?
12. ¿Intervienen en los inventarios personas independientes a quienes tienen la responsabilidad de su custodia?
13. ¿Interviene el personal de contabilidad?
14. ¿Se preparan en forma debida los "cortes de inventario" incluyendo las formas adecuadas y su seguimiento posterior se lleva a cabo en forma correcta y completa?
15. ¿Se investigan a fondo las causas que se originan las diferencias de inventarios al compararlas con los registros?
16. ¿Se determinan en los recuentos físicos los artículos obsoletos, dañados, de lento movimiento o con la baja de valor, y existen procedimientos para reconocer y registrar las estimaciones, correcciones o cancelaciones procedentes?
17. El procedimiento de conteo, desde la planeación de los inventarios preparación de instructivo, toma física, seguimiento y vaciado a la relaciones o listas de inventarios, asegura que:
  - ¿Las anotaciones finales en las listas fueron completas y exactas?
  - ¿Las comparaciones entre existencias físicas se hicieron en forma correcta?
  - ¿Los cálculos hechos fueron verificados antes de considerarse correctos?
  - ¿Los importes anotados según vaciados de los registros o tarjetas corresponden a los valores que fueron utilizados en el ejercicio revisado?

## REGISTRO DE INVENTARIOS Y COSTO DE VENTAS

18. ¿Se manejan inventarios perpetuos mediante computadora?
19. ¿Periódicamente se comprueban los totales de las tarjetas o registros electrónicos individuales con el saldo del mayor o equivalente?
20. ¿Se ajustan los auxiliares en base a los inventarios físicos?
21. ¿En caso de inventarios físicos rotativos, se ajustan las tarjetas y son autorizados los ajustes que resultan?
22. ¿Los sistemas de registros permiten contabilizar oportunamente la inversión en

inventarios en el pasivo correspondiente?

23. ¿Los sistemas de registro y la documentación que se utiliza permite registrar oportunamente las salidas de almacén?

### ESTIMACIÓN PARA ARTÍCULOS OBSOLETOS O DE LENTO MOVIMIENTO

24. ¿Existe algún procedimiento sistemático por medio del cual se determinen las mercancías obsoletas, dañadas con baja de valor, de lento movimiento o excesivas?

25. ¿Se tiene una reserva o estimación para inventarios obsoletos o de lento movimiento?

26. ¿Los movimientos de las reservas y ajustes son aprobados por la Dirección General o el concejo de la Administración?

27. ¿Se tienen procedimientos adecuados que aseguren el control del desperdicio en cuanto a:

- ¿Su contabilización?
- ¿Su control físico?
- ¿Que no existen ventas no registradas?
- ¿Precios y condiciones para su venta, destrucción o donación?
- ¿Se tienen políticas con respecto a que los inventarios se encuentren debidamente asegurados considerando:

- a) Revisiones periódicas de las coberturas en base a valores actualizados
- b) Asesoramiento de profesionales
- c) Atención inmediata cuando ocurren cambios importantes en las condiciones de los inventarios.
- d) Afianzamiento del personal responsable de la custodia y manejo de los inventarios.

## ADQUISICIONES

1. ¿Las adquisiciones de muebles maquinaria y equipo se realizan conforme a un plan o presupuesto anual?
2. ¿Todas la adiciones de activo fijo deben de autorizarse previamente? Indique quién y qué evidencia queda de ello.
3. ¿Se revisan los bienes recibidos por los funcionarios que van hacer responsables de su uso y estos firman de conformidad?
4. ¿Están separadas las funciones de registro contable de las de adquisición y de las de custodia?
5. ¿Se manejan las cuentas apropiadas para controlar en la contabilidad los bienes de este rubro en grupos homogéneos por su naturaleza y su tasa de depreciación?
6. ¿Existen, así mismo, registros o tarjetas individuales para cada bien que incluyan los datos relativos al tipo de bien, números de identificación de fabricante y de la empresa, fecha e importe de adquisición, traspaso y baja tasa de depreciación , localización, responsable, etc. ?
7. ¿La suma de tarjetas o auxiliares señalados en el punto interior se comparan por lo menos una vez al año con las cuentas de mayor, y se investigan y aclaran las diferencias?
8. ¿Si no llevan registros o tarjetas detalladas por cada bien, se tiene una base de datos adecuadas para controlar la fecha y costo de adquisición de los bienes, su depreciación y actualización fiscal y contable?
9. ¿Se realiza la actualización del costo histórico de los bienes y su depreciación a través de un mismo sistema (electrónico o manual) que asegure lo siguiente:
  - ¿Qué ningún inmueble maquinaria o equipo deje de actualizarse?
  - ¿Qué en caso de utilizar índices de precios quede evidencia documental de la fuente?
10. ¿Existen reglas, políticas bien definidas y por escrito de cuáles casos son inversiones y cuáles son gastos de mantenimiento y reparación?
11. ¿Los bienes totalmente depreciados se dan de baja, o si continúan en uso se siguen

- controlando contablemente, valuándolos en su caso a su valor neto de realización?
12. ¿Se tienen registros individuales de los bienes en los que alguna persona específica se haya responsabilizado de su custodia y uso mediante firma?
  13. ¿Los títulos de propiedad, facturas, contratos, etc., que ampara la propiedad de los bienes convenientemente archivados y este archivo está protegido físicamente contra eventualidades como robo, siniestros, etc.?
  14. ¿Existen seguros fianzas para contratar adecuadamente cualquier riesgo de pérdida o daño de estos bienes, según su valor de reposición actualizado?
  15. ¿Se aplican inventarios completos o rotativos en el año para verificar la existencia y estado de conservación de los bienes de la compañía y se comparan contra registros individuales investigando y ajustando en la contabilidad las diferencias resultantes?
  16. ¿Los responsables de la custodia y uso de bienes están obligados a informar cualquier movimiento de adición, baja, traspaso, desaparición, descompostura, daño, obsolescencia, etc.?
  17. ¿Los métodos de depreciación utilizados son los más adecuados para la compañía y se apegan a PCGA?
  18. Por lo que se refiere a los activos totalmente depreciados:
    - ¿Se tiene establecido un procedimiento que los determina, evitando que se continúe calculando depreciación en demasía al valor de los bienes?
    - ¿Se reporta en la dirección cuales bienes están totalmente depreciados, para decidir su destino?
    - ¿En caso de darse de baja, se cancela su depreciación acumulada?
  19. ¿En cualquier caso de movimientos de bienes (adiciones, bajas o traspasos), se afecta la base de datos para el cálculo de la depreciación correspondiente a partir de la fecha en que ocurre o se ajusta la depreciación acumulada a esa fecha en caso de requerirse?
  20. ¿Se requiere autorización por escrito de la administración de la compañía para realizar traspasos y bajas de sus bienes muebles e inmuebles?
  21. ¿En el caso de bajas, se separan los comprobantes de Propiedad para transformarse en un archivo de documentación no vigente?

## PAGOS ANTICIPADOS

1. ¿Existen políticas dictadas por la administración de la empresa en cuanto a los límites y conceptos de las partidas que deben ser tratadas como pagos anticipados?
2. ¿Existe un sistema de autorización que asegure la procedencia de erogaciones por estos conceptos?
3. ¿Las políticas de amortización que estos pagos se apliquen a resultados mensualmente, distribuyendo su aplicación en el periodo durante el cual se devengarán los derechos o beneficios o se recibirán los servicios pagados anticipadamente?
4. ¿Se cuentan con registros adecuados que permitan identificar los orígenes, sus movimientos y la base de su aplicación a resultados?

## IMPUESTOS POR PAGAR

1. ¿Se pagan oportunamente las contribuciones a que está obligada la compañía, tanto a su cargo como en su carácter de retenedora?
2. ¿Las bases de datos para cálculo de contribuciones emanan directamente del sistema de contabilidad?
3. ¿Las declaraciones son revisadas por un funcionario de mayor nivel quien la elabora, o por un asesor fiscal externo?
4. ¿Existe alguna política de capacitación y actualización permanente para el personal que interviene en el cálculo de las contribuciones?
5. ¿El sistema contable en general, permite tener con oportunidad los datos completos para elaborar las declaraciones de contribuyentes?
6. ¿El sistema de elaboración, control y registro de nóminas permite asegurar que todo el personal se inscribe en el IMSS oportunamente al ser contratado? Indique como se logra.
7. ¿El sistema de nóminas proporciona directamente los datos para elaborar las declaraciones o liquidaciones de las siguientes contribuciones:
  - Retención ISR al personal

- Cuotas al IMSS
- Cuotas al INFONAVIT
- Cuotas a las Afores
- Impuesto local sobre nóminas

8. ¿En que caso está obligada la compañía a actuar como retenedora del ISR de terceros? Indique cada caso y señale que medidas se toman para asegurar que no se omita retener y enterar los impuestos correspondientes y a las tasa correctas.
9. ¿Cumple la compañía con la obligación de llevar registros para fines fiscales de las cuentas de capital de aportación y de utilidad fiscal neta y actualiza estos saldos?
10. ¿Las cuentas anteriores se concilian con la contabilidad en sus movimientos de cada año?

#### OBLIGACIONES LABORALES

1. ¿Ha cuantificado la compañía los montos de sus pasivos reales y contingentes derivados de sus obligaciones laborales?
2. Contraloría o contabilidad según el caso se entera completa y oportunamente de las contingencias y compromisos que pudieran existir y en esta forma se incluye en los estados financieros internos que se elaboran?
3. ¿Para el caso de compromisos, existe un soporte documental suficiente como contratos, órdenes de compra u otros análogos que respalden su registro contable?

#### CAPITAL CONTABLE

1. ¿Se cuenta con un registro de accionistas con los datos necesarios?
2. ¿Se encuentra actualizado el registro citado?
3. ¿Todos los asientos que afectan las cuentas de capital contable se encuentran debidamente autorizados?
4. ¿Se cumple con la obligación fiscal de mantener un registro de capital de importación y de utilidad fiscal neta en los términos que dispone la LISR?

## GASTOS DE OPERACIÓN

1. ¿Se revisan en forma permanente las operaciones que afectan directamente las cuentas de gastos de operación, particularmente pasivos, compras, inventarios, egresos y nóminas? Indique quienes son los responsables.
2. ¿Se cuenta con un sistema de presupuesto para controlar los gastos de operación bajo un criterio de autorizar solo aquellos que sean indispensables para los objetivos de la compañía?
3. ¿Se cuenta con un catalogo de cuentas adecuado para controlar gastos de operación por área de responsabilidad?
4. ¿Existe una segregación de funciones de autorización, pago y registro de los gastos?
5. ¿Se tiene implantado el sistema de póliza-cheque?
6. ¿Las pólizas-cheque y las de diario tienen suficientes explicaciones y la aplicación contable es completa en todos los niveles de subcuentas?
7. ¿Todos los comprobantes originales de los gastos se adjuntan a las pólizas?
8. ¿Todas las pólizas se encuentran firmadas por quienes las elaboran, revisan y autorizan?
9. ¿Algún funcionario independiente a la elaboración y a la captura y registro de las pólizas revisa que toda documentación se encuentre completa en cada póliza?
  - Comprobantes originales de los gastos a nombre de la compañía que reúnan requisitos fiscales para su deducción
  - Cancelación con sello fechador de pago
  - Que los descuentos fueron debidamente aprovechados
  - Operaciones aritméticas
  - Precio, cantidad y las condiciones de pago
10. ¿La estructura de catálogo de cuentas permite agrupar e identificar los conceptos de gastos en forma que representen información útil y confiable permitiendo además que se preparen las bases de datos para elaborar las declaraciones de impuestos en forma directa?

11. ¿Se tienen órdenes de compra y pedidos prenumerados para las adquisiciones de propaganda , papelería y artículos de oficina, erogaciones para mantenimiento de activos fijos, etc.?
12. ¿Los gastos no deducibles par el ISR sólo se erogan cuando son necesarios para la erogación del negocio o para cumplir con sus objetivos?
13. ¿Existen política definidas por escrito sobre que atenciones se deben dar a clientes,. Y estas se le otorgan objetivamente según sus niveles de compra, puntualidad en pagos, etc.?



APENDICE II

ORGANIGRAMA, DIAGRAMAS DE FLUJO Y PROGRAMA DE TRABAJO

**Todo en Plafones SA de CV**

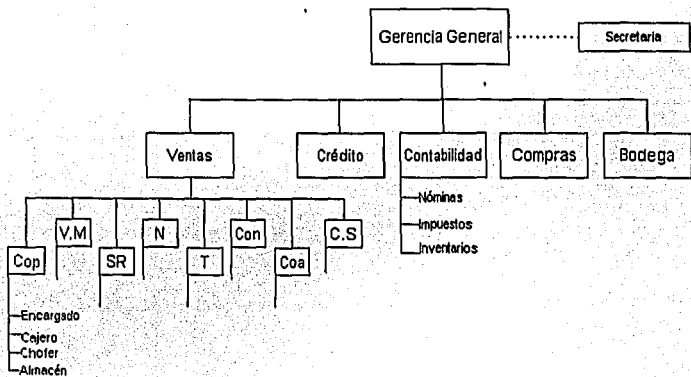
Programa de Trabajo.

Sistema de Control Interno 2000

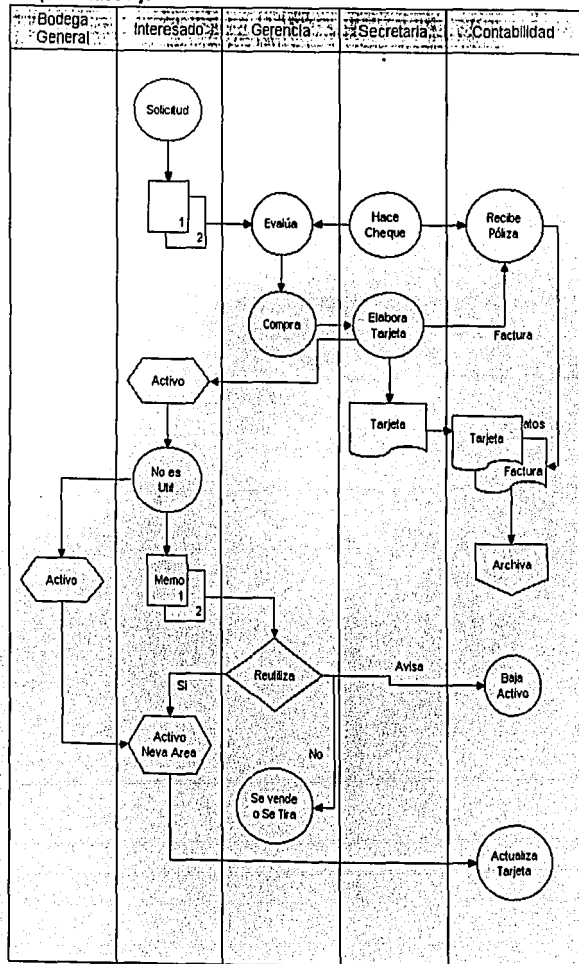
Etapas del Programa:	Etapa 1			Etapa 2			Etapa 3		
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
Análisis de Antecedentes y Problemática	■								
Aplicación de Cuestionarios	■								
Entrevistas con el Personal	■								
Depuración de Cuentas Contables	■	■	■						
Visitas a las Tiendas para Observación	■	■	■						
Toma de Inventario Preliminar				■					
Obtención de Documentación	■								
Presentación de Resultados Obtenidos		■	■						
Presentación de Sugerencias		■	■						
Aspectos Generales		■	■						
Caja y Bancos		■	■						
Ventas y Cuentas por Cobrar			■	■					
Inventarios			■	■					
Activos Fijos			■	■					
Compras y Cuentas por Pagar				■	■				
Impuestos por Pagar				■	■				
Gastos de Operación				■	■				
Nóminas					■	■			
Manuales de Políticas y Procedimientos				■	■				
Aspectos Generales				■	■				
Caja y Bancos				■	■				
Ventas y Cuentas por Cobrar					■	■			
Inventarios					■	■			
Activos Fijos					■	■			
Compras y Cuentas por Pagar						■	■		
Impuestos por Pagar						■	■		
Gastos de Operación						■	■		
Nóminas							■	■	
Diseño de Formatos e Instructivos				■	■				
Definición de Funciones del Personal				■	■				
Programas de Trabajo por Área							■	■	
Manual Perfiles de Puestos							■	■	
Implementación				■	■				
Revisión de Manuales y Autorización							■	■	
Elaboración de Diagramas de Flujo							■	■	
Junta de Capacitación							■	■	
Entrega de Manuales								■	■
Visita a Las Tiendas y Toma Inventario								■	■
Observación Directa de la Operación				■	■				
Definición de Informes e Índices								■	■
Programa de Supervisión								■	■
Presentación de Primeros Resultados								■	■
Elaborar Programa de Mantenimiento								■	■

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

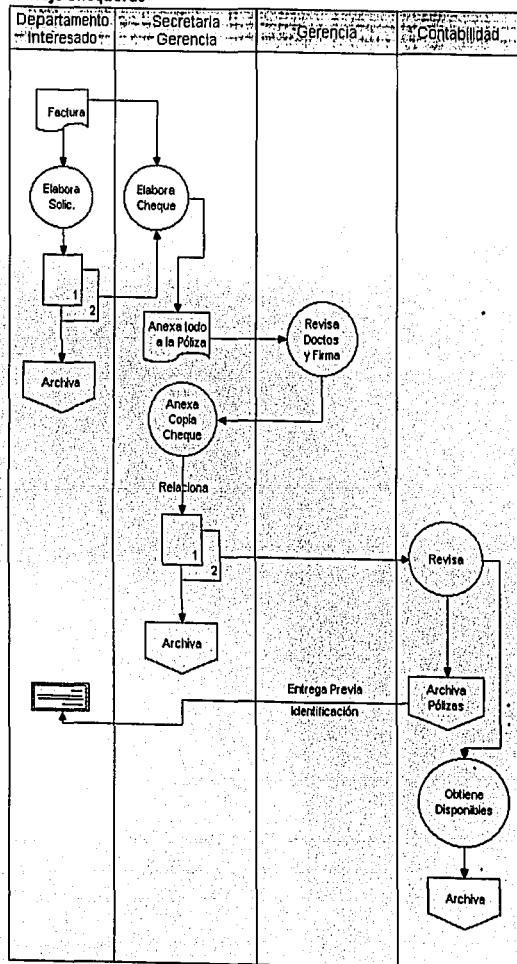
# TODO EN PLAFONES MQ SA DE CV



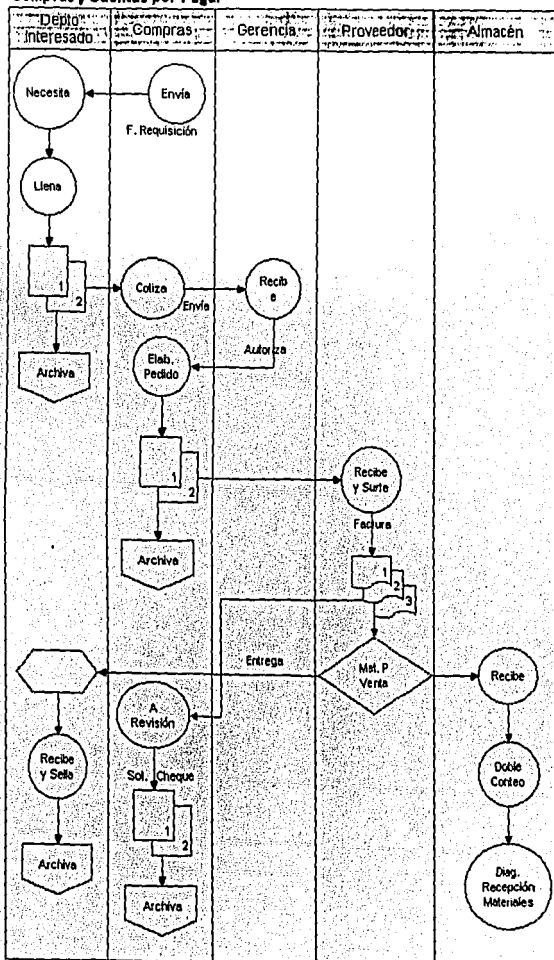
**Todo en Plafones SA de CV**  
**Compras Activo Fijo**



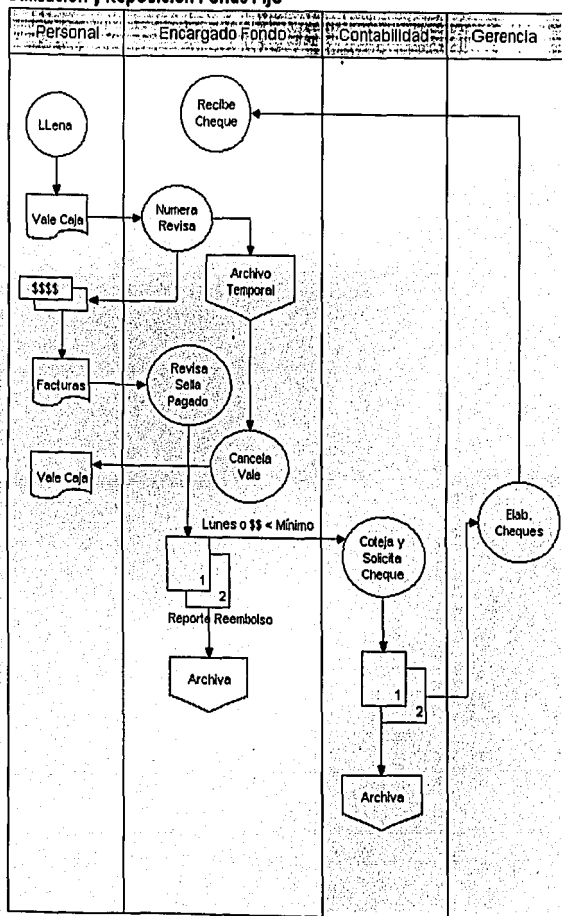
**Todo en Plafones SA de CV  
Manejo Chequeras**



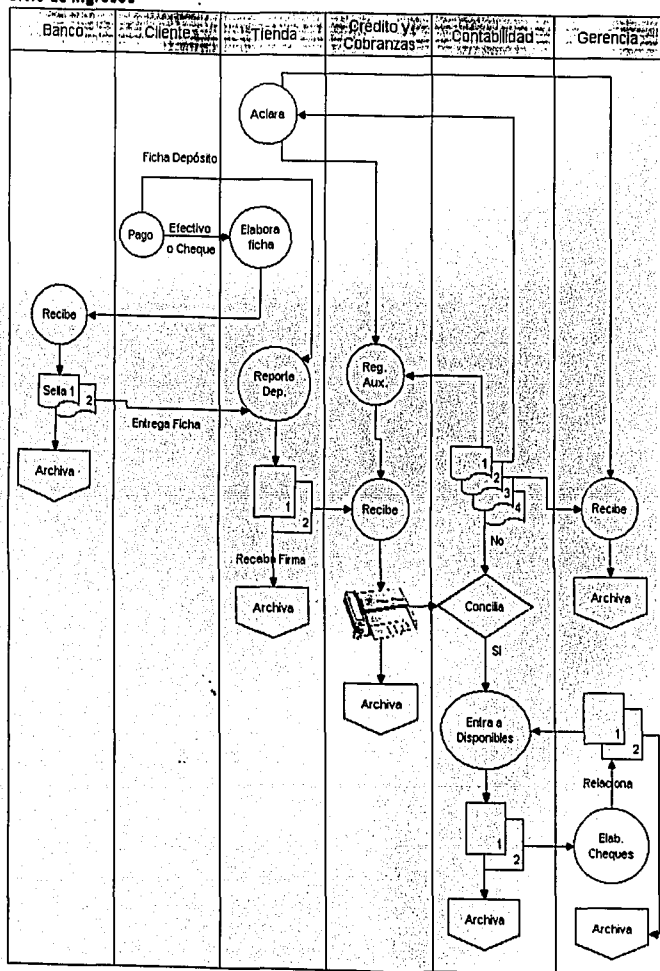
**Todo en Plafones SA de CV  
Compras y Cuentas por Pagar**



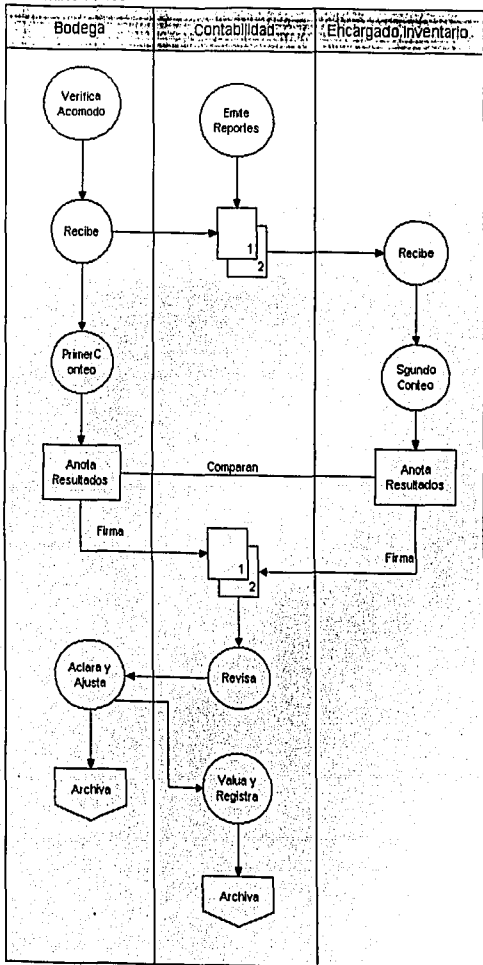
**Todo en Plafones SA de CV**  
**Utilización y Reposición Fondo Fijo**



**Todo en Plafones SA de CV**  
**Ciclo de Ingresos**

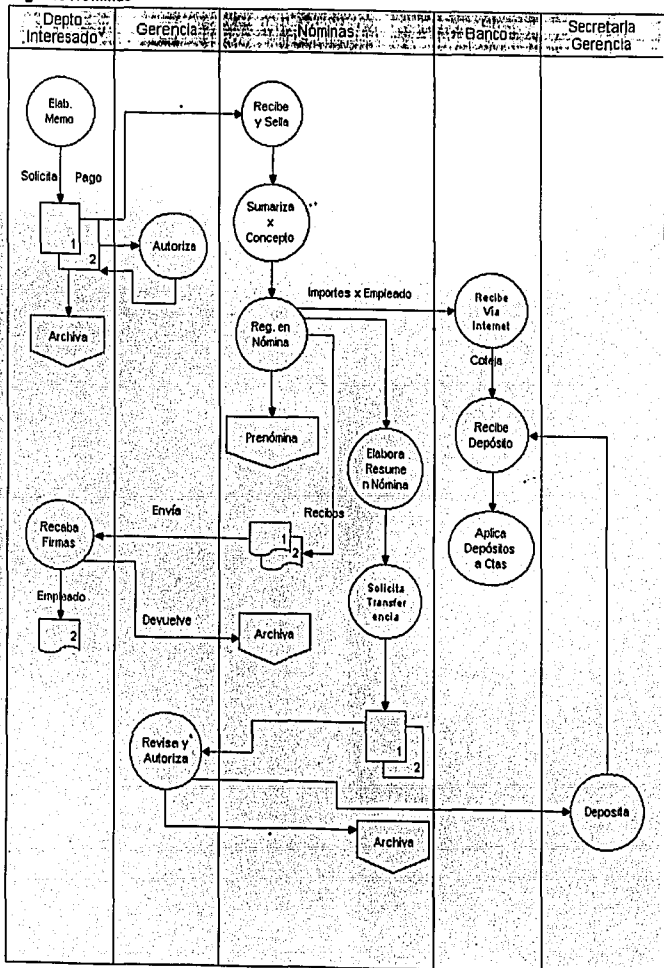


**Todo en Plafones SA de CV**  
**Inventario Físico**

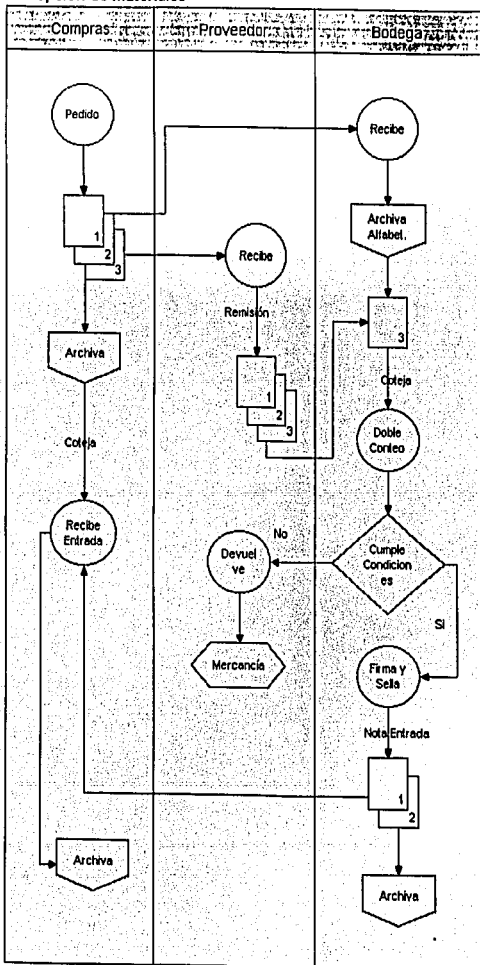




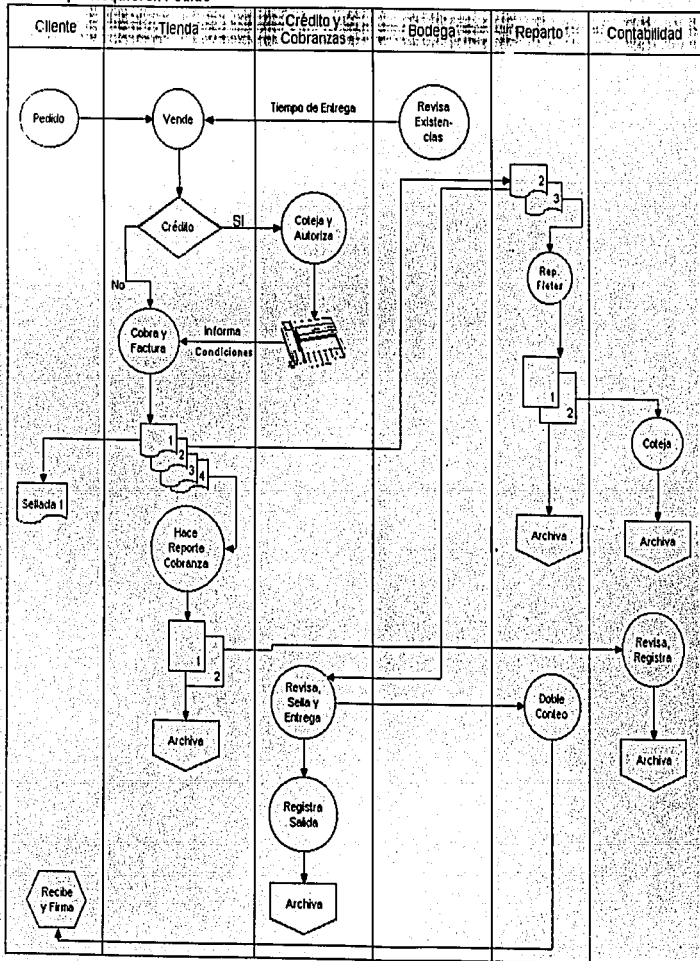
Todo en Plafones SA de CV  
 Pago de Nóminas



**Todo en Plafones SA de CV**  
**Recepción de Materiales**



Todo en Plafones SA de CV  
Ventas que Requieren Pedido



## BIBLIOGRAFIA

Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría

Normas y Procedimientos de Auditoría

19a Edición

Instituto Mexicano de Contadores Públicos

México, 1999

Santillana González Juan Ramón

Auditoría II

Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales SA de CV

México, 1996

Molina Aznar Víctor E.

Administración de Almacenes y Control de Inventarios

Quinta Reimpresión

Grupo Editorial ISEF

México, 1999

Molina Aznar Víctor E.

Estrategias de Cobranza en Época de Crisis

Cuarta Reimpresión

Grupo Editorial ISEF

México, 1999

Comisión de Principios de Contabilidad  
Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos  
México, 1999

Gitman Lawrence J.  
Administración Financiera Básica.  
Harla, SA de CV  
México, sin fecha de edición.

McCullers D. Levis  
Van Daniker P.  
Introducción a la Contabilidad Financiera  
Editorial Limusa  
México, 1997

Santillana González Juan Ramón  
Auditoría Interna Integral  
Tercera Edición  
ECASA  
México, 1983

Compendio de Leyes Fiscales Federales y sus Reglamentos  
Ediciones Varias  
Grupo Editorial ISEF  
México, 2000

Resolución Miscelánea Profesional  
Ediciones Varias  
Tax Editores  
México, 2000

