

879308

8

UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE



ESCUELA EN CONTADURÍA

Con estudios incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México



CLAVE: 8793-08

“IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS NATURISTAS”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURÍA

PRESENTA:

VERÓNICA ESPERANZA TERÁN ANAYA

Asesora: C.P. MA. CARMEN GARCÍA JIMÉNEZ

Celaya, Gto.

Junio de 2003

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A Dios

Por darme vida para realizar
uno de mis más grandes sueños
y por todas sus bendiciones.

A mis padres

Por todo su apoyo, consejos, incluso regaños,
que han hecho que sea la persona que soy,
y en especial por darme la oportunidad de ser su hija

A mi hermano

Por todo su apoyo y cariño

A mis amigos

Por estar conmigo en los momentos difíciles
y claro en los fáciles,
y por no dejarme renunciar a lo que quiero

A todos ellos Muchas Gracias

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

B

ÍNDICE

Introducción

CAPITULO I

EL CONTROL INTERNO Y SUS ELEMENTOS

1.1 Definición de control interno	1
1.2 Elementos del control interno.....	4
1.3 Clasificación de los objetivos de control interno.....	20

CAPITULO II

CICLOS DE OPERACIÓN

2.1 Clasificación de los ciclos de operación.....	24
2.1.1 Ciclo de ingresos.....	25
2.1.2 Controles para el ciclo de ingresos.....	28
2.1.3 Objetivos para el ciclo de ingresos.....	29
2.1.4 Ciclo de compras.....	31
2.1.5 Controles para el ciclo de compras.....	33
2.1.6 Objetivos para el ciclo de compras.....	33
2.1.7 Ciclo de inventarios.....	35
2.1.8 Controles para el ciclo de inventarios.....	37
2.1.9 Objetivos para el ciclo de inventarios.....	38
2.1.10 Ciclo de nominas.....	39

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C

2.1.11 Controles para el ciclo de nominas.....	41
2.1.12 Objetivos para el ciclo de nominas.....	42
2.1.13 Ciclo de tesorería.....	43
2.1.14 Controles para el ciclo de tesorería.....	45
2.1.15 Objetivos para el ciclo de tesorería.....	46

CAPITULO III

ANÁLISIS DE LA EMPRESA

3.1 Planeación.....	48
3.1.1 Beneficios de la planeación.....	49
3.1.2 Principios de la planeación.....	50
3.1.3 Elementos de la planeación.....	51
3.2 Organización.....	53
3.2.1 Principios de la organización.....	54
3.2.2 Tipos de organización.....	55
3.2.3 Elementos de la organización.....	55
3.2.4 Etapas de la organización.....	56
3.2.5 Organigramas.....	58
3.3 Dirección.....	60
3.3.1 Principios de la dirección.....	60
3.3.2 Etapas de la dirección.....	62

3.4 Control.....	65
3.4.1 Principios del control.....	66
3.4.2 Etapas del control.....	67

CAPITULO IV
DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

4.1 Caso practico.....	70
------------------------	----

Conclusión

Bibliografía

E

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

El control interno es un instrumento útil para los responsables de la dirección y operación de las entidades, a través de este se cerciorarán de los alcances, y evitaran en lo posible las desviaciones.

Las empresas deben tener presente que para cumplir sus metas y objetivos deben contar con un buen control interno para tener suficientes elementos de juicio para tomar medidas preventivas, correctivas y evaluar los resultados obtenidos.

Al tener en cuenta lo anterior surge la pregunta ¿cuales son los pasos para diseñar e implantar un sistema de control interno en una empresa comercializadora de productos naturistas?, cuya respuesta resultará de este estudio cuyo **objetivo es determinar los pasos para diseñar e implantar un sistema de control interno en una empresa comercializadora de productos naturistas con el fin de lograr que las funciones se realicen con calidad.**

El estudio comprende en su primer capitulo, el marco teórico del control interno y de sus elementos con el fin de tener una base conceptual de la cual partir para desarrollar este estudio y poder realizar la implantación del sistema de control interno con eficacia, en el segundo capitulo se estudiarán los ciclos de operación con objeto de conocer y comprender la clasificación de los ciclos de operación y sus objetivos con el fin de separar las actividades que se realizan en la entidad en los diferentes ciclos. Para conocer la empresa se realizo el tercer capitulo que tiene como objetivo llevar a cabo un estudio de las funciones que se realizan en las empresa para saber cuales son los errores que ocasionan la ineficiencia en sus operaciones y resultado. Una vez estudiados los capítulos anteriores se realizó el diseño del sistema de control interno son el fin de

proponer la implantación de un sistema de control interno que ayude a la empresa a lograr sus objetivos con eficacia, dicho capítulo se encuentra en el cuarto capítulo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

G

CAPITULO I

EL CONTROL INTERNO Y SUS ELEMENTOS

1.1 DEFINICION DE CONTROL INTERNO

Control interno: Comprende el plan de organización y los métodos y procedimientos que son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover la eficiencia operativa y estimar la adhesión a las políticas prescritas por la administración.¹

El control interno incluye:²

Controles contables: comprenden el plan de organización y los métodos y procedimientos para salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros financieros; deben diseñarse de tal manera que brinden la seguridad razonable de que:

1. Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones de la administración
2. Las operaciones se registran debidamente para:
 - a) Facilitar la preparación de estados financieros de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados o cualquier cuerpo de reglas contables.
 - b) Salvaguardar los activos.
 - c) Poner a disposición de la entidad información suficiente y oportuna para la toma de decisiones.
3. El acceso a los activos sólo se permita de acuerdo con autorización de la administración.
4. La existencia contable de los bienes se compare con la existencia física.

¹ Véase SANTILLANA GONZALEZ, Juan Ramón, *Establecimiento de sistemas de control interno*, México, editorial ECAFSA, 2001, p.2

² En CEPEDA, Gustavo, *Auditoría y control interno*, México, editorial Mc Graw Hill, 1999, pp. 3-4

Controles administrativos: Normas y procedimientos relativos a la eficiencia operativa y a la adhesión a las políticas prescritas por la entidad.

El control interno tiene los siguientes principios:

Principio de igualdad: El sistema de control interno debe velar por que las actividades de la entidad estén orientadas hacia el interés general.

Principio de eficiencia: En igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y/o servicios se haga al mínimo costo, con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos.

Principio de economía: La asignación de los recursos sea la más adecuada en función de los objetivos y las metas de la entidad.

Principio de celeridad: Uno de los principales aspectos sujetos a control es la capacidad de respuesta oportuna a las necesidades que atañen a su ámbito de competencia.

Principio de imparcialidad: Obtener la mayor transparencia en las actuaciones de la entidad, que nadie pueda sentirse afectado en sus intereses o ser objeto de discriminación, tanto en oportunidad como en la información.

Principio de valoración de costos ambientales: La reducción al mínimo del impacto ambiental negativo debe ser un factor importante en la toma de decisiones y en la conducción de sus actividades rutinarias en entidades que puedan tenerlo.

Definición de sistema de control interno

Sistema de control interno: “Conjunto ordenado, concatenado e interactuante de los objetivos que persigue el control interno para el logro de la misión y objetivos de la entidad”³

Características del sistema de control interno⁴

Las características del sistema de control interno son:

- a) Está conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, de verificación, información y operacionales de la entidad.
- b) Corresponde a la máxima autoridad, la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el sistema de control interno.
- c) La auditoría interna, es la encargada de evaluar la eficiencia, efectividad, aplicabilidad y actualidad del sistema de control interno y proponer a la autoridad las recomendaciones para mejorarlo.
- d) El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización.
- e) Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.
- f) Debe considerar una adecuada segregación de funciones, las actividades de autorización, ejecución, registro, custodia y realización de conciliaciones estén debidamente separadas.
- g) Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de las normas de la entidad.
- h) No mide desviaciones, las identifica.
- i) Su ausencia es causa de desviaciones.
- j) La auditoría interna es una medida de control.

³ Ver en la *obra citada* en la nota 1 de esta tesis, p. 2

⁴ Ver en la *obra citada* en la nota 2, p.9

Estructura de control interno

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.⁵

1.2 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

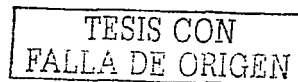
Elementos del sistema de control interno⁶

Toda entidad debe establecer los siguientes elementos para la aplicación del control interno:

- a) Definición de los objetivos y metas, la formulación de los planes operativos que sean necesarios.
- b) Definición de políticas y procedimientos para la ejecución de los procesos.
- c) Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.
- d) Delimitación de la autoridad y responsabilidad.
- e) Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
- f) Dirección y administración del personal.
- g) Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones del control interno.
- h) Establecimiento de mecanismos que permitan conocer las opiniones que tienen los usuarios sobre la gestión desarrollada.
- i) Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.
- j) Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.

⁵ Véase INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, *Normas y procedimientos de auditoría*, 20ª edición, México, pp. 47, párrafo 5, boletín 3050

⁶ Ver en la *obra citada* en la nota 2, p. 11



- k) Establecimiento de programas de inducción, capacitación del personal de la entidad.
- l) Simplificación y actualización de normas y procedimientos.

Elementos del control administrativo⁷

El control interno administrativo está integrado por los siguientes elementos:

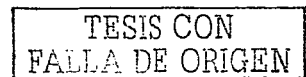
1. Organización

- a) **Dirección:** Asumir la responsabilidad de la política general de la entidad y de las decisiones tomadas en su desarrollo.
- b) **Coordinación:** Adaptar las obligaciones y necesidades de las partes de la organización a un todo homogéneo y armónico.
- c) **División de funciones:** Definir claramente las funciones de operación y registro.
- d) **Asignación de responsabilidades:** Establecer con claridad los nombramientos de la organización, su jerarquía y delegación de facultades congruentes con las responsabilidades asignadas.

2. **Procedimientos:** Es necesario que los procedimientos se establezcan por escrito para garantizar la solidez de la organización

- a) **Planeación y sistematización:** Manuales de procedimientos para asegurar el cumplimiento de las prácticas que dan origen a las políticas, uniformar los procedimientos, reducir errores, disminuir el periodo de entrenamiento del

⁷ Ver en la *obra citada* en la nota 1, pp. 9-13



personal y eliminar o minimizar el número de órdenes verbales y decisiones apresuradas.

b) **Registros y formas:** Aplicar procedimientos adecuados para el registro de activos, pasivos, productos y gastos, y formatos que requieren los procedimientos.

c) **Informes:** El elemento más importante de control es la información interna. No basta la preparación periódica de informes internos, sino su estudio cuidadoso por personas capacitadas para juzgarlos y la suficiente autoridad para tomar decisiones y corregir deficiencias.

3. **Personal:** Los objetivos del sistema de control interno no pueden cumplirse si las actividades no están en manos de personal idóneo. Los elementos que intervienen son:

a) **Reclutamiento y selección:** Identificarse las fuentes ideales para reclutar personal, sin olvidar la ventaja que existe en promocionar a empleados, cuya capacidad, eficiencia y desempeño los haga acreedores a un ascenso.

Un elemento indispensable es un perfil de puesto que permita reclutar al personal que lo llene.

b) **Entrenamiento:** si existen programas de capacitación adecuados, más apto será el personal.

c) **Eficiencia:** Dependerá del juicio personal aplicado en cada actividad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- d) **Moralidad:** Es una de las columnas del control interno. El interés por parte de los directivos de la entidad por el comportamiento del personal, así como los requisitos de admisión, son aportaciones importantes para el control.
- e) **Retribución:** un personal debidamente retribuido coopera al logro de los propósitos de la entidad y se concentra más en cumplir con eficiencia, que en hacer planes para desfalcarse a la entidad.
4. **Supervisión:** La vigilancia constante es importante para que el personal desarrolle los procedimientos a su cargo de acuerdo con los planes de la organización.

Elementos del control interno contable y operativo:⁸

1. **Catálogo de cuentas:** Relación ordenada y pormenorizada de las cuentas contables necesarias para registrar las transacciones financieras realizadas por una entidad económica.
El diseño y conformación del catálogo de cuentas debe estar estrictamente apegado a las necesidades de la entidad y de la información a proporcionar.
2. **Instructivo para el manejo de cuentas:** Descripción de los conceptos de los movimientos de cargo y abono de cada operación y su registro contable, así como lo que representa el saldo de cada cuenta que forma parte del catálogo.
3. **Técnicas de control aplicables a las operaciones que se registran en cada cuenta contable:** Sirven para identificar minuciosamente los elementos que se aplican en el control interno contable y operativo.

⁸ Ver en la obra citada en la nota 1, pp. 13,14,68-71

4. **Guía de contabilización:** Documento que consigna el procedimiento de registro contable de una operación. Ayuda a homogeneizar procedimientos de registro, unifica criterio.
5. **Paquete de estados financieros:** Conjunto de documentos que muestran la situación financiera de la entidad en una fecha dada y los resultados de operación, las variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera de un periodo determinado, complementados con las notas a los estados financieros. El paquete de estados financieros está compuesto por:
- a) Estados financieros básicos
 - Estado de situación financiera
 - Estado de resultados
 - Estado de cambios en la situación financiera
 - Estado de cambios en el capital contable
 - b) Notas a los estados financieros
6. **Catálogo de formas que inciden en el sistema contable:** Formas o formatos que se utilizan como soporte y para dar efecto al proceso contable, operativo y administrativo en su conjunto. Tienen las siguientes características:
- a) Nombre con el que se le identifica
 - b) Propósito
 - c) Quién lo formula
 - d) Qué lo origina
 - e) Qué origina
 - f) Periodicidad
 - g) Volúmenes
 - h) Desde cuándo está en vigor
 - i) Uso y destino de cada tanto

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Elementos de la estructura del control interno⁹

a) **Ambiente de control:** Combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles. Estos factores son:

1. **Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos:** Para que el ambiente de control de una entidad sea satisfactorio, este depende fundamentalmente de la actitud y las medidas de acción que tome la administración. Si el compromiso para ejercer un buen control interno es deficiente, seguramente el ambiente de control será deficiente. La efectividad del control interno depende en gran medida de la integridad y de los valores éticos del personal que diseña, administra y vigila el control interno de la entidad.
2. **Estructura de organización de la entidad:** Si el tamaño de la estructura de la organización no es apropiado para las actividades de la entidad, o el conocimiento y la experiencia de los gerentes y personal clave no es la adecuada, puede existir un mayor riesgo en el debilitamiento de los controles.
3. **Funcionamiento del consejo de administración y sus comités:** Para poder fortalecer los controles, puede ser importantes las actividades que desempeñan el consejo de administración, siendo estos participativos e independientes de la dirección.
4. **Métodos para asignar autoridad y responsabilidad:** La asignación de autoridad y responsabilidad debe de ser acorde con los objetivos y metas organizacionales.

⁹ Véase INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, *Normas y procedimientos de auditoría*, 22ª edición, México, pp. 48-52, 63, 64, boletín 3050

- 5. Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos:** Para que la administración tenga una evidencia importante de si el sistema de control interno esta funcionando y las medidas correctivas se emplean oportunamente, debe de realizar una supervisión continua sobre las operaciones.
- 6. Políticas y prácticas del personal:** Para que se fortalezca el ambiente de control deben de existir políticas y procedimientos para contratar, entrenar, promover y compensar a los empleados, al igual de códigos de conducta o lineamientos de comportamiento.
- 7. Influencia externas que afectan las operaciones y prácticas de la entidad:** Para fortalecer los controles de una entidad es necesario contar con canales de comunicación con clientes, proveedores y otros entes externos que permitan informar o recibir información sobre las normas éticas de la entidad.
- b) **Evaluación de riesgos:** Identificación, análisis y administración de riesgos relevantes en la preparación de estados financieros que pudieran evitar que éstos estén razonablemente presentados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados o cualquier otra base de contabilidad aceptada. Los riesgos relevantes para la emisión de reportes financieros confiables, se refieren a eventos o transacciones específicas. Incluyen eventos externos e internos que pueden ocurrir y afectar la habilidad de la entidad en el registro, procesamiento, agrupación o reporte de información. Estos riesgos podrán surgir o cambiar, derivado de circunstancias como:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ✓ **Cambios en el ambiente operativo:** Cambios en reglas o en la forma de realizar las operaciones puede dar como resultado riesgos diferentes.
 - ✓ **Nuevo personal:** El nuevo personal puede tener un enfoque diferente con relación al control interno, ya sea por que vienen de otra entidad que cuenta con diferente sistema de control interno o no tiene experiencia en ello.
 - ✓ **Sistemas de información nuevos o rediseñados:** Cambios significativos y rápidos en los sistemas de información pueden cambiar el riesgo relativo al control interno.
 - ✓ **Crecimiento acelerado:** Un crecimiento acelerado en las operaciones pueden forzar demasiado los controles y crear el riesgo de que éstos no se lleven a cabo o se ignoren.
 - ✓ **Nuevas tecnologías:** La incorporación de nuevas tecnologías dentro de los procesos productivos o los sistemas de información pueden cambiar los riesgos asociados con el control interno.
 - ✓ **Nuevas líneas, productos o actividades:** El realizar operaciones donde la entidad tiene poca experiencia, puede crear nuevos riesgos asociados con el control interno.
 - ✓ **Reestructuraciones corporativas:**
 - ✓ **Cambio en pronunciamientos contables:** La adopción de un nuevo pronunciamiento contable o un cambio en los existentes, puede afectar los riesgos relacionados con la preparación de los estados financieros.
 - ✓ **Personal con mucha antigüedad en el puesto:** Se pueden ignorar los controles por exceso de confianza, inercias o vicios adquiridos.
- c) **Sistemas de información y comunicación:** Métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para que sea útil y confiable, debe contar con métodos y registros que:

1. Identifiquen y registren las transacciones reales que contengan los criterios establecidos por la administración.
2. Describan oportunamente las transacciones en el detalle necesario que permita su clasificación.
3. Cuantifiquen el valor de las operaciones en unidades monetarias
4. Registren las transacciones en el periodo correspondiente
5. Presenten y revelen adecuadamente las transacciones en los estados financieros

- d) **Procedimientos de control:** Procedimientos y políticas que establece la administración y que proporcionan una seguridad razonable de que se van a lograr en forma eficaz y eficiente los objetivos específicos de la entidad.

Los procedimientos pueden ser:

Procedimientos de carácter preventivo: Establecidos para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones

Procedimientos de carácter detectivo: Detectar errores o desviaciones que durante el desarrollo de las transacciones, no hubieran sido identificados por los procedimientos de control preventivos.

Los procedimientos de control tienen los siguientes objetivos:

- a) Debida autorización de transacciones y actividades.
- b) Adecuada segregación de funciones y responsabilidades.
- c) Diseño y uso de documentos y registros apropiados que aseguren el correcto registro de las operaciones.
- d) Establecimiento de dispositivos de seguridad que protejan los activos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

e) Verificaciones independientes de la actuación de otros y adecuada evaluación de las operaciones registradas.

e) **Vigilancia:** La administración debe establecer y mantener los controles internos, vigilarlos, con objeto de identificar si éstos están operando efectivamente y si deben ser modificados cuando se presenten cambios importantes.

Con la vigilancia se asegura la efectividad del control interno a través del tiempo, es un proceso que incluye la evaluación del diseño y operación de procedimientos de control en forma oportuna, así como el aplicar medidas correctivas cuando sea necesario.

Los factores específicos del ambiente de control, el sistema contable y los procedimientos de control, deben considerar los siguientes aspectos:

- Tamaño de la entidad
- Características de la industria en la que opera
- Organización de la entidad
- Naturaleza del sistema de contabilidad y de las técnicas de control establecidas
- Problemas específicos del negocio
- Requisitos legales aplicables

El establecimiento y mantenimiento de una estructura de control interno es una responsabilidad importante de la administración de la entidad, para poder proporcionar una seguridad razonable de que se logran sus objetivos. Se deberá vigilar constantemente la estructura de control interno para determinar si funciona adecuadamente y poder modificar oportunamente las desviaciones.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En las entidades pequeñas la aplicación de los elementos del control interno depende del tamaño de estas, ya que es un factor que se toma en cuenta al evaluar el sistema de control interno.

- a) **Ambiente de control:** El ambiente de control en una entidad pequeña, es diferente al de una entidad grande, en la primera, difícilmente se tendrá un consejo de administración formal en donde intervengan consejeros externos o una estructura organizacional que evite conflictos en la segregación de funciones, deben existir elementos que permitan evaluar en forma razonable que el ambiente de control es efectivo.
- b) **Evaluación de riesgos:** Los conceptos del proceso de evaluación de riesgos son aplicables a cualquier entidad, sin embargo, en las entidades pequeñas este proceso tiende a ser menos formal y estructurado. La administración debe conocer y administrar los riesgos a través de una participación directa con el personal de la entidad y con personas externas que puedan obstaculizar el logro de los objetivos que se haya establecido la entidad.
- c) **Sistemas de información y comunicación:** Cuando la administración de una entidad pequeña se involucra activamente en las operaciones, no se requieren políticas por escrito muy extensas o procedimientos contables muy complejos, en estos casos la comunicación se vuelve muy efectiva, ya que por el tamaño de la organización, la administración de la entidad es más accesible, por lo tanto, el contacto con todo el personal es más sencillo.

- d) Procedimientos de control:** En las entidades pequeñas los procedimientos de control son muy parecidos a los que se establecen en las entidades grandes. Para las entidades pequeñas ciertos procedimientos de control no son importantes debido a que son sustituidos por controles ejercidos por el director general u otra persona con un nivel jerárquico importante. La adecuada segregación de funciones en estas entidades a menudo presenta dificultades, sin embargo, aún en las entidades pequeñas, con un número reducido de empleados, se pueden asignar las responsabilidades para que exista una apropiada segregación. Si esto no es posible debe existir una supervisión muy estrecha de la administración sobre la persona que realiza funciones incompatibles.
- e) Vigilancia:** La vigilancia sobre las operaciones en marcha en una entidad pequeña es típicamente desarrollada como parte de la participación que la administración tiene en la operación diaria.

Para evaluar los factores del ambiente de control, se deberá investigar y documentar lo siguiente:

a) Ambiente de control

1. Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos

Características e integridad de la administración, habilidad en el desarrollo de sus funciones: Se deben considerar la posible participación de la administración en actos ilegales, actitud de la administración para aceptar riesgos anormales de alto nivel en la toma de decisiones, distorsión en los estados financieros, cambios continuos de bancos, se deberá preguntar si la administración ha faltado en su obligación de contratar personas de buena reputación y apropiadas a las necesidades de la entidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Compromiso de la administración sobre lo razonable de los estados financieros: Se deberá investigar si la administración aplica los principios de contabilidad, también se deberá considerar la probable existencia de un número significativo de transacciones con partes relacionadas fuera del curso normal de los negocios.

Compromiso de la administración para diseñar y mantener sistemas contables y controles internos confiables: Se deberá observar si la rotación es alta en puestos clave, si las descripciones de labores y responsabilidades de preparación y emisión de informes se han establecido con claridad y comunicado efectivamente.

2. **Estructura de la organización de la entidad:** La naturaleza de la organización y la estructura de la administración, pueden ser indicativas de un mayor o menor riesgo o de deficiencias potenciales importantes en el ambiente de control. Con respecto a la estructura de la administración, se deberá evaluar si la supervisión y control son adecuados, tomando en cuenta el tamaño y naturaleza de la entidad
3. **Funcionamiento del consejo de administración y sus comités:** Para poder verificar el funcionamiento del consejo de administración, se deberá evaluar la experiencia y reputación de sus miembros si se reúnen regularmente para establecer objetivos y políticas, revisar el desempeño de la entidad y tomar decisiones adecuadas, también se debe de revisar si las funciones y responsabilidades del consejo con respecto a los estados financieros, están establecidas y si ese consejo tiene suficiente autoridad y recursos para cumplir adecuadamente sus funciones. También se evaluará el grado de conocimiento que tiene el consejo de las operaciones de la entidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 4. Métodos para asignar autoridad y responsabilidad:** De acuerdo al tamaño y naturaleza de la entidad, se deberá evaluar si la asignación de autoridad y responsabilidad es correcta. Contar con líneas bien definidas de autoridad y responsabilidad es necesario para que la entidad funcione con eficiencia. Para evaluar esto se deberá considerar los métodos que utiliza la administración para dirigir y vigilar la planeación, desarrollo y mantenimiento efectivo de los sistemas de contabilidad y procedimientos de control, si se ha comunicado claramente el alcance de la auditoría y responsabilidad del personal.

ATRIBUTOS NECESARIOS PARA LA ADECUADA ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

- ✓ Se deben dar a conocer de manera clara y comprensible a personal los objetivos generales y particulares de la entidad
- ✓ La entidad debe contar con un organigrama general y particular de cada una de las áreas para cumplir con sus objetivos, dichos organigramas lograrán la definición de cada uno de los departamentos y jerarquías dentro de la organización
- ✓ Se deben tener descripciones de puestos, estableciendo claramente quién tiene responsabilidad y quién autoridad sobre las diferentes actividades
- ✓ Deben tenerse políticas por escrito que estén en armonía con los objetivos de la entidad sobre asuntos externos e internos
- ✓ Documentación de los sistemas de computo, indicando los procedimientos para autorizar transacciones y aprobar cambios a los sistemas existentes

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 5. Métodos de control administrativo:** Estos métodos se deberán evaluar para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos del negocio.

Entre los aspectos que se deberán considerar al evaluar los métodos están:

- ⇒ La existencia de un proceso formal de planeación y presupuesto como herramienta para vigilar los resultados y objetivos del negocio
- ⇒ La existencia de un departamento de auditoría interna

- 6. Políticas y prácticas de personal:** En el establecimiento de los sistemas de control interno se debe poner especial cuidado al área de personal, ya que ningún control que se establezca será efectivo si el personal que lo opera, no cuenta con un nivel de alta moralidad y no se encuentra apropiadamente compensado. La entidad debe:

- Contar con procedimientos y políticas por escrito para reclutar, contratar, capacitar, evaluar, promover, compensar y proporcionar al personal los recursos necesarios para que pueda cumplir con sus responsabilidades
- Contar con descripciones de trabajo adecuadas para cada puesto
- Contar con canales adecuados de comunicación hacia todos los niveles de personal que proporcionen un flujo oportuno y eficiente de información de carácter general
- Mantener un programa periódico de revisión de los procedimientos y políticas referentes al personal

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 7. Influencias externas que afecten las operaciones y prácticas de la entidad:** Se debe tener establecidos procedimientos para asegurar que personal independiente al área afectada dé un adecuado seguimiento a las comunicaciones recibidas, para determinar las correcciones o acciones necesarias.
- b) **Evaluación de riesgos:** Se deben evaluar cuáles son los procedimientos que ayudan a la entidad para identificar, analizar y administrar los riesgos, y cómo se mide su impacto en la información financiera.
- c) **Sistemas de información y comunicación:** Se deberá obtener un conocimiento general del sistema contable y de los medios y formas que utiliza la administración para comunicar las funciones y responsabilidades de cada una de sus áreas relacionadas con la operación del sistema de control interno. Esto permitirá identificar los riesgos específicos asociados con el control interno.
- d) **Procedimientos de control:** El hecho de que existan formalmente políticas o procedimientos de control, no significa que estén operando efectivamente, por lo que se debe cerciorar la uniformidad de aplicación de los procedimientos y qué personas llevan a cabo esas aplicaciones.
- e) **Vigilancia:** La evidencia de la forma en que una entidad supervisa el funcionamiento del sistema de control interno se lleva a cabo en tres formas:
1. Al momento de efectuar las operaciones
 2. Con supervisiones independientes
 3. Combinación de ambas, como sigue:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Antes de efectuar una transacción, los funcionarios que participan en ella se cercioran que los puntos de control interno establecidos se hayan contemplado, si esto se confirma, se procede a llevar a cabo la transacción
- La participación de otros funcionarios independientes en la vigilancia de las operaciones, asegura que sólo se efectúen transacciones que cumplen con los requisitos de control establecidos
- Una adecuada combinación de las formas de vigilancia, es indicio de una adecuada estructura de control interno.

1.3 CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO

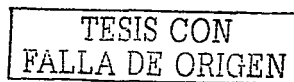
Los objetivos de control interno se clasifican en objetivos básicos, objetivos generales

OBJETIVOS BÁSICOS DEL CONTROL INTERNO¹⁰

Objetivo 1: Fomentar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adhesión a las políticas establecidas por la administración.

Objetivo 2: Promover eficiencia operativa. Las políticas y disposiciones deben ser la base, soporte y punto de partida para operar. Las políticas deben identificar metas y estándares de operación básicos para medir el desempeño y calificar la eficiencia y economía.

¹⁰ Ver en la *obra citada* en la nota 1 pp. 5-7



Objetivo 3: Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera y la complementaria administrativa y operacional que se genera en la entidad.

La información dirá qué tan buenas y acertadas han sido las políticas establecidas y cuál ha sido el nivel de eficiencia de la operación.

Objetivo 4: Protección de los activos de la entidad. Debe haber políticas claras, específicas y respetadas que involucren el buen cuidado y protección, y administración de los activos.

OBJETIVOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO

Objetivos del sistema contable:

1. Identificar y registrar las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la administración.
2. Describir oportunamente las transacciones para su adecuada clasificación.
3. Cuantificar el valor de las operaciones en unidades monetarias.
4. Registrar las transacciones en el periodo correspondiente.
5. Presentar y revelar adecuadamente las transacciones en los estados financieros.

Objetivos de autorización:

1. Las autorizaciones se deben otorgar de acuerdo con criterios establecidos por la administración.
2. Las transacciones deben ser válidas para conocer y someterse a su aceptación con oportunidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. Sólo las transacciones que reúnan los requisitos deben reconocerse como tales y procesarse oportunamente.
4. Los resultados del procesamiento de las transacciones deben informarse en tiempo y forma y estar respaldados por archivos adecuados.

Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones:

1. Las transacciones deben clasificarse para que permitan la preparación de estados financieros.
2. Las transacciones deben quedar registradas en el mismo periodo contable, cuidando que sean aquellas que afectan más de un ciclo.

Objetivo de verificación y evaluación:

Los datos registrados relativos a las pertenencias sujetas a custodia deben compararse con los activos físicos existentes para tomar medidas apropiadas y oportunas respecto a las diferencias que resulten.

Objetivo de salvaguarda física:

El acceso a las pertenencias sólo debe permitirse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Objetivos del sistema de control interno:¹¹

El diseño, la implantación, el desarrollo, la revisión y el fortalecimiento del sistema de control interno se deben orientar de manera fundamental al logro de los siguientes objetivos:

1. Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos que los puedan afectar.
2. Garantizar la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas.
3. Velar por que las actividades y recursos estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos.
4. Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización.
5. Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información.
6. Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir desviaciones que puedan comprometer el logro de los objetivos programados.
7. Garantizar que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación, de los cuales hace parte la auditoría interna.
8. Velar porque la organización disponga de instrumentos y mecanismos de planeación y para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza, estructura, características y funciones.

¹¹ Ver en la *obra citada* en la nota 1 pp. 7-9

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO II

CICLOS DE OPERACIÓN

2.1 CLASIFICACIÓN DE LOS CICLOS DE OPERACIÓN¹²

Los ciclos de operación se pueden clasificar como sigue:

1. Ciclo de ingresos
2. Ciclo de compras
3. Ciclo de producción e inventarios
4. Ciclo de nomina
5. Ciclo de tesorería

La agrupación de transacciones en ciclos permite establecer una relación entre las partes que intervienen en el proceso, cuya secuencia es:

1. **Identificación de funciones:** Cada ciclo está compuesto por dos o más funciones, cada función está conformada por una actividad central, una antecedente y otra consecuente.
2. **Identificación de objetivos específicos de control interno.**
3. **Documentación de los procedimientos de proceso de cada función.**
4. **Obtención de información:** Observaciones directas sobre el proceso de las transacciones, entrevistas con el personal involucrado, revisión de los manuales de operación en uso, análisis de políticas, etcétera.

¹² Para la realización de este capítulo se estudio la *obra citada* en la nota 1

5. **Entrevistas y observaciones.**
6. **Identificación de técnicas de control interno:** Conjunto de actividades que se realizan para prevenir, detectar y corregir errores o irregularidades que pueden ocurrir al procesar y registrar transacciones.
7. **Riesgo de incumplimiento:** Identificación de los riesgos que sume la entidad al no dar cumplimiento a las técnicas de control aplicables o relacionadas con los objetivos específicos de control interno.

2.1.1 Ciclo de ingresos

□ Recepción de dinero

La recepción de dinero, cubre la primera recepción a caja desde cualquier parte de la organización. Está relacionada con el manejo de caja y la forma en que se recibe y se mueve internamente dentro de un control centralizado.

□ Proceso de cuentas por cobrar

Naturaleza del proceso de cuentas por cobrar

El proceso de cuentas por cobrar cubre cualquier tipo de acción de la entidad derivado de reclamaciones contra individuos o personas morales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Administración de las cuentas por cobrar

La administración de las cuentas por cobrar empieza con la generación de la cuenta, sigue con su manejo y control y termina cuando es pagada.

Disponibilidad de las cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar representan un activo reclamable, es importante que la recuperación se de por medio de un procedimiento autorizado. Existen cuatro procedimientos los cuales son:

1. **Cobranza:** Sirve para liquidar una cuenta por cobrar previamente generada.
2. **Devolución de mercancías:** Cuando los productos vendidos son devueltos, se tiene que revertir la operación de venta. Los requisitos son que la devolución esté autorizada, que la entrega se haga efectiva y la mercancía se reciba en buenas condiciones y confirmar que el importe sea el correcto.

Políticas administrativas de las cuentas por cobrar

1. Otorgamiento de líneas o niveles de crédito.
2. Efecto de las relaciones con los clientes en el proceso de cuentas por cobrar.

Proceso de otras cuentas por cobrar

1. Anticipo a empleados
2. Depósitos a terceros
3. Reclamaciones
4. Acumulación de ingresos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Aspectos especiales del proceso de otras cuentas por cobrar

Las condiciones bajo las que se crea un tipo particular de cuentas por cobrar sean claramente definidas tanto en el sentido procesal como político. El principal objetivo es proporcionar una adecuada seguridad de que la cuenta por cobrar es registrada en libros lo más pronto posible, que la cantidad es la correcta y con los elementos que determinaron su creación. El segundo, establecer los procedimientos necesarios para revisar periódicamente las cuentas por cobrar.

□ Proceso de documentos por cobrar

La venta se garantiza mediante un documento por cobrar. Estos instrumentos también originan problemas de recuperación y una adicional que es el de su custodia, ya que cada uno de ellos es independiente.

Funciones típicas del ciclo de ingresos

- a) Otorgamiento de crédito
- b) Levantamiento de pedidos
- c) Entrega de mercancías
- d) Facturación
- e) Contabilización de ventas y cuentas por cobrar
- f) Efectuar el cobro

Formas o documentos importantes

- a) Pedidos
- b) Remisiones u ordenes de embarque
- c) Facturas de venta
- d) Notas de crédito
- e) Recibos de ingresos de efectivo

2.1.2 Controles para el ciclo de ingresos

Principios fundamentales de control de las recepciones de caja

1. La contabilización debe efectuarse lo más rápido posible. Mientras más rápido se contabilice el ingreso, mayor será el control.
2. Los registros contables deben estar orientados hacia los ingresos de caja.
3. Se deben instituir controles para asegurar que se cubran los servicios.
4. Se debe utilizar un control adicional
5. Conciliar los ingresos a caja. La conciliación permite la separación de responsabilidades entre las personas que intervienen en la actividad.
6. Los ingresos a caja deben separarse de los egresos.
7. Los ingresos a caja deben permanecer intactos y depositarse inmediatamente
8. Deben contabilizarse adecuadamente las contrapartidas.
9. Los registros contables de ingresos deben ser manejados independientemente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Creación de las cuentas por cobrar

Las principales consideraciones de control aplicables a la creación de la cuenta por cobrar son las siguientes:

1. Revisión independiente y aprobación del crédito.
2. Determinación de la disponibilidad del producto.
3. Autorización de precios y términos.
4. Papelería multicopia para propósitos específicos.

Administración de las cuentas por cobrar

Las principales consideraciones de control incluyen:

1. Control independiente de los registros de cuentas por cobrar
2. Registro y control
3. Oportuno y adecuado sistema de reporte
4. Envío de estados de cuenta de clientes en forma directa e independiente.

2.1.3 Objetivos para el ciclo de ingresos

Objetivos de autorización

1. El precio y condiciones de la mercancía deben ser autorizados de acuerdo con políticas establecidas por la entidad.
2. Los clientes deben autorizarse por medio de políticas establecidas por la administración.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. El registro de los ingresos deben ser autorizados de acuerdo a políticas establecidas por la administración.

Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones

1. Sólo deben aprobarse pedidos que se ajusten a políticas establecidas por la administración.
2. Debe requerirse una solicitud o pedido aprobado antes de entregar las mercancías o dar el servicio.
3. Cada pedido debe embarcarse correcta y oportunamente.
4. Sólo las entregas efectuadas y los servicios prestados pueden producir factura.
5. Debe controlarse el efectivo cobrado desde su recepción hasta su depósito.
6. Las facturas deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
7. Los costos de las mercancías y servicios vendidos, gastos relativos a las ventas, deben clasificarse e informarse correcta y oportunamente.
8. La información sobre el efectivo recibido debe clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
9. Las facturas, cobros y ajustes deben aplicarse con exactitud a las cuentas de cada cliente.
10. Los asientos contables del ciclo de ingresos deben resumir y clasificar las transacciones de acuerdo con las políticas establecidas por la administración.

Objetivos de verificación y evaluación

1. Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos de cuentas por cobrar y transacciones relativas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Objetivos de salvaguarda física

1. El acceso al efectivo recibido debe permitirse únicamente de acuerdo a controles establecidos por la administración hasta que esté sea depositado.
2. El acceso a la facturación, cobranza y cuentas por cobrar, formas importantes, lugares de proceso, debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

2.1.4 Ciclo de compras

La importancia de compras es muy grande, ya que la acción de compras constituye más de la mitad de los costos incurridos por una organización.

El volumen de compras es determinante de los niveles de inventarios, y la inversión en éstos es el factor principal para alcanzar una favorable rotación del capital invertido.

La función básica de compras

La función básica de compras es proveer buenos productos o servicios a buen precio, en el momento y lugar oportunos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El ciclo normal de compras

La función de compras incluye una serie de pasos que son:

1. **Determinación de necesidades.** Determinación de los productos y sus especificaciones, cantidades, requerimientos de entrega.
2. **Autorización de la compra.** Debe existir una autorización para proceder a efectuar la compra.
3. **Efectuar la compra.** Localizar el proveedor que se considera puede proporcionar los artículos buscados sobre la base más ventajosa para la organización.
4. **Seguimiento.** Es necesario asegurar que la entrega de la mercancía debe ser realizada de tal forma que satisfaga las necesidades de la organización.
5. **Completar la entrega.** Cuando se efectúa la entrega se debe determinar si cumple con lo acordado o si se presenta algún cambio imprevisto.
6. **Liquidación:** se liquida al proveedor de acuerdo con las bases convenidas, con lo que concluye la compra.

Formas y documentos importantes:

- a) Requisiciones de compra
- b) Orden de compra
- c) Documentos de recepción de mercancías
- d) Factura del proveedor
- e) Notas de cargo y crédito
- f) Solicitudes de cheques
- g) Recibos de servicios
- h) Póliza de cheque

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1.5 Controles para el ciclo de compras

Las principales técnicas de control aplicables para este ciclo son:

1. Políticas por escrito para la selección de proveedores.
2. Base de datos de los proveedores aprobados.
3. Limitación del acceso a la información.
4. Políticas por escrito donde se especifiquen los criterios de compras.
5. Políticas escritas relativas a la revisión y aprobación de contratos con proveedores.
6. Comparación periódica, de los precios que aparecen en las órdenes de compra con las listas de precios autorizados.
7. Comparación periódica de los precios pagados a un proveedor con los precios de mercado.
8. Autorización de ajustes.
9. Revisión de que se hayan aplicado los descuentos.
10. Preparación de un documento de recepción para cada embarque.
11. Comparación de las mercancías recibidas con la orden de compra.
12. Supervisión del personal de recepción.
13. Control y registro oportuno sobre mercancías en tránsito y anticipos a proveedores.

2.1.6 Objetivos para el ciclo de compras

Objetivos de autorización

1. Los proveedores deben autorizarse de acuerdo a políticas establecidas por la administración.
2. El precio, condiciones de los bienes, mercancías y servicios que han de proporcionar los proveedores, deben autorizarse de acuerdo a políticas establecidas por la administración.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. Todos los pagos deben efectuarse de acuerdo a políticas establecidas por la administración.
4. Todos los procedimientos de transacciones del ciclo de compras deben estar de acuerdo a políticas establecidas por la administración.

Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones

1. Sólo deben aceptarse mercancías y servicios que se hayan solicitado.
2. Los bienes, mercancías y servicios recibidos deben informarse con exactitud y en forma oportuna.
3. Los pagos deben clasificarse, consentrarse e informarse oportunamente.
4. Deben prepararse asientos contables por las cantidades adeudadas a proveedores y acreedores por los pagos efectuados, ajustes relativos en el periodo contable.

Objetivos de verificación y evaluación

1. Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos registrados de cuentas por pagar y las actividades de transacciones relativas.

Objetivos de salvaguarda física

1. El acceso a los registros de compra, recepción, registros y pagos, así como a las formas importantes, lugares y procedimientos de proceso deben permitirse únicamente de acuerdo a políticas establecidas por la administración.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1.7 Ciclo de inventarios

Naturaleza del proceso de inventarios

La función de esta actividad es mantener los materiales en buenas condiciones y disponibles en el momento en que se requieran.

Ciclo de control del proceso de almacenes

Los pasos específicos que comprende pueden ser resumidos como sigue:

1. La determinación del tipo y cantidad de materiales que se van a mover dentro de los almacenes.
2. La aceptación de los materiales por los almacenes.
3. El almacenamiento de los materiales de tal manera que se encuentren adecuadamente salvaguardados y disponibles cuando sean requeridos.
4. La recolección y distribución de materiales específicos bajo requerimiento debidamente autorizado.

Materiales obsoletos

Es inevitable que en cualquier actividad de almacenes existan materiales dañados u obsoletos. La primera exigencia es que debe ser removido del almacén; simultáneamente, se debe comunicar este cambio para los efectos contables. El segundo y más importante requisito es investigar las causas de daños u obsolescencia para determinar qué se puede hacer para minimizar este problema.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Contabilización de inmuebles, maquinaria y equipo

Naturaleza de los inmuebles, maquinaria y equipo

En las organizaciones de servicios, estos activos son recursos con los que se prestan los servicios; son los que dan razón de ser a las empresas y les permite cumplir los objetivos y propósitos para los que fueron creadas.

La importancia y utilidad del activo fijo se basa en el hecho de que sin estos recursos, no se podrá producir el inventario o prestar el servicio.

Depreciación

La depreciación es concomitante con la pérdida del valor o potencial de uso del activo fijo. Existen varios métodos de depreciación: en línea recta, por unidades producidas, decreciente en función a su potencial de uso, estimada, en función a la vida probable de uso.

Venta o baja de inmuebles, maquinaria y equipo

La baja de un activo fijo se produce en dos vertientes:

- 1) Contable, el importe de la depreciación acumulada equipara el monto de su precio original de adquisición.
- 2) Físico, cuando el bien llegó a su término de vida de uso antes de haberse depreciado contablemente en su totalidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Funciones típicas

- a) Administración de inventarios
- b) Contabilidad de inmuebles, maquinaria y equipo

2.1.8 Controles para el ciclo de inventarios

Las principales técnicas de control aplicables para este ciclo son:

1. Los niveles de inventarios no deben exceder un máximo preestablecido.
2. Se deben fijar por escrito los métodos de actualización del valor en libros de los inmuebles, maquinaria y equipo, indicando la periodicidad de las actualizaciones.
3. Especificación de cómo se manejan los registros de inmuebles, maquinaria y equipo.
4. Contratos para las ventas de inmuebles, maquinaria y equipo.
5. Acceso limitado a los inventarios, propiedades.
6. Verificación de los productos que entran y salen del almacén.
7. Inventarios físicos periódicos para verificar los registros.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1.9 Objetivos para el ciclo de inventarios

Objetivos de autorización

1. Los niveles de inventarios deben autorizarse de acuerdo a políticas establecidas por la administración.
2. El método de evaluación de inventarios detallista (descuento de proveedores) debe autorizarse por políticas establecidas por la administración.
3. El método de valuación de inmuebles, maquinaria y equipo, el sistema de actualización, vida útil y método de depreciación debe autorizarse de acuerdo a políticas establecidas por la administración.
4. Las condiciones de las ventas, disposiciones de activos fijos deben autorizarse de acuerdo a políticas establecidas por la administración.
5. Los ajustes a inventarios y activos fijos deben ser autorizados de acuerdo a políticas establecidas por la administración.

Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones

1. Para cada periodo contable deben prepararse asientos contables para la depreciación de activos fijos, bajas de activos fijos y ajustes relacionados.

Objetivos de verificación y evaluación

1. Periódicamente debe revisarse la distribución de costos a inventarios, activos fijos y otras cuentas relacionadas.
2. Deben verificarse y evaluarse periódicamente las bases de datos, los saldos de inventarios, activos fijos y las actividades de transacciones relativas.

Objetivos de salvaguarda física

1. El acceso al inventario y a las propiedades debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
2. El acceso a los registros de inventarios, de activos fijos, así como las formas y documentos de control, lugares y procedimientos de proceso deben permitirse únicamente de acuerdo a políticas establecidas por la administración.

2.1.10 Ciclo de nóminas

Naturaleza del proceso de nóminas

Las erogaciones por conceptos de sueldos y salarios representan una gran parte del costo de operación de una organización. Un aspecto surge de las consideraciones de tipo legal que se deben tomar en cuenta (Ley Federal del Trabajo, Instituto Mexicano del Seguro Social, INFONAVIT, SAR, etcétera).

Fuentes de información de nóminas

El punto de partida de la actividad de nóminas es el reclutamiento o contratación del personal. El segundo requisito es el de la evidencia del trabajo desarrollado.

Preparación de la nómina

Los aspectos principales del pago de nóminas suelen ser los siguientes:

1. **Obtención de evidencia de trabajo:** Implantar el empleo de tarjetas de tiempo y otros registros que comprueben las actividades desarrolladas.
2. **Aplicación de tarifas:** Las tarifas aplicables son las establecidas en la Ley del Impuesto Sobre la Renta, Ley Federal de Trabajo, Instituto Mexicano del Seguro Social, etcétera.
3. **Distribución contable:** Los importes pagados por servicios prestados deben ser registrados dentro de sus propias actividades operativas.
4. **Aplicación de deducciones:** Es necesario realizar deducciones, entre ellas las referentes a las cuotas del seguro social, planes de pensión, impuesto sobre la renta.
5. **Determinación del pago neto:** La diferencia entre la compensación y las deducciones indican el pago neto que debe realizarse al empleado.

Funciones típicas

- a) Reclutamiento y selección de personal.
- b) Contratación de personal.
- c) Llevar relaciones laborales
- d) Preparar reporte de asistencia
- e) Registro, información y control de nómina
- f) Desembolso de efectivo
- g) Promoción y evaluación de personal

Formas importantes

- a) Solicitud de empleo
- b) Contratos de trabajo
- c) Informes de tiempo
- d) Tarjetas de reloj
- e) Recibos de pagos
- f) Cheques

2.1.11 Controles para el ciclo de nóminas

Las principales técnicas de control aplicables para este ciclo son:

1. Políticas por escrito para la selección y contratación del personal.
2. Bases de datos del personal.
3. Políticas por escrito de los criterios de nóminas.
4. Uso de firmas mancomunadas.
5. Políticas para evitar la firma de cheques en blanco o al portador.
6. Utilización de cuentas bancarias para el uso de nóminas.
7. Apertura de cuentas bancarias o tarjetas de débito al personal para el depósito de sus ingresos por nómina.
8. Afiarzar al personal que interviene en nóminas.
9. Informes de tiempo y de asistencia.
10. Tablas actualizadas de impuestos sobre sueldos.
11. Inspección periódica del registro de nómina.
12. Establecimiento de políticas para informar y controlar el tiempo de vacaciones.
13. Verificación de la distribución contable de la nómina.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

14. Conciliación del total de los cheques firmados con el total neto a pagar según registro de nóminas.
15. Verificar periódicamente los registros de nóminas con la documentación de respaldo.

2.1.12 Objetivos para el ciclo de nóminas

Objetivos de autorización

1. El personal debe contratarse de acuerdo a políticas establecidas por la administración.
2. Las retribuciones y deducciones de nómina deben ser autorizadas.
3. Los pagos de nóminas deben ser autorizados.
4. Las distribuciones de cuentas y ajustes a los desembolsos de efectivo, pagos anticipados y pasivos deben autorizarse.

Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones

1. La mano de obra utilizada debe informarse con exactitud y en forma oportuna.
2. Todos los pagos relacionados con la nómina deben basarse en un pasivo reconocido y prepararse con exactitud.
3. La información para determinar la base de impuestos derivados de las nóminas debe producirse con exactitud y en forma oportuna.

Objetivos de verificación y evaluación

1. Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos registrados de cuentas de nóminas y las transacciones relativas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Objetivos de salvaguarda

1. El acceso a los registros de personal, nóminas, formas, documentos importantes y lugares de proceso, deben permitirse únicamente de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

2.1.13 Ciclo de tesorería

Naturaleza del ciclo de tesorería

Con frecuencia se conceptualizan y utilizan de manera equivocada las funciones de administración financiera y de la tesorería.

Administración financiera: se encarga de los aspectos financieros de una organización, le corresponde dictar y establecer políticas para pronosticar y planear la obtención de recursos monetarios, proponer y llevar a cabo programas del financiamiento e inversión de excedentes.

Ciclo de tesorería: le corresponde la implantación de controles en materia de capacitación de recursos, su manejo y custodia, y el programa de egresos.

Captación de recursos

Las fuentes de recursos financieros tienen dos orígenes:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1. **Recursos internos o propios:** están conformados por las aportaciones de los accionistas, la recuperación de las cuentas por cobrar y la venta de activos.
2. **Recursos externos:** se basan en la obtención de créditos y financiamientos.

Manejo y custodia del dinero

Proceso de caja

El análisis del proceso de caja debe iniciarse con la identificación de dónde, cómo y por qué funciona en cada organización particular. Es necesario preguntar si la caja es necesaria en la forma en que se maneja o si existe alguna otra forma de optimizar la actividad.

Egresos

El dinero que se recibe puede ser utilizado para la compra de facilidades de operación, pagos de gastos e inversiones, etcétera.

Formas y documentos importantes

- a) Certificados provisionales de acciones.
- b) Acciones emitidas.
- c) Pólizas de seguros.
- d) Contratos de cambio de moneda extranjera para entrega futura.
- e) Fideicomiso o convenio para el plan de beneficios para empleados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1.14 Controles para el ciclo de tesorería

Controles básicos de ingresos

Los controles de manejo y custodia de caja son:

1. La salvaguarda física debe ser adecuada.
2. Aseguramiento de valores.
3. El dinero en caja debe mantenerse en los mínimos niveles posibles.
4. Dentro de lo práctico, se debe realizar cualquier potencial de utilidades.
5. Afianzar a los empleados.
6. Máxima explotación de los recursos automatizados.
7. Mantenimiento de registros actualizados y reporte oportuno.
8. Control de cheques en blanco y otros suministros.
9. Conciliación independiente de las cuentas bancarias.

Egresos

Los principales aspectos de control pueden ser:

1. Superación de la función de egresos.
2. Documentación soporte para la liquidación de cuentas por pagar.
3. Fondos de caja chica.
4. Uso de fondos para anticipos.
5. Control de firmas de cheques.
6. Designación de beneficiarios de cheques.
7. Máxima separación de deberes y responsabilidades.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.1.15 Objetivos para el ciclo de tesorería

Objetivos de autorización

1. Las fuentes de inversión y financiamiento deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
2. Los importes, momento, condiciones y entidades con quienes se invierta u obtenga financiamiento deben autorizarse de acuerdo con políticas establecidas por la administración.
3. Los procedimientos de proceso del ciclo de tesorería deben estar de acuerdo con políticas establecidas por la administración.

Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones

1. Los recursos obtenidos de inversionistas y acreedores, los gastos financieros, las compras y ventas de inversiones, los productos financieros deben informarse correcta y oportunamente.

Objetivos de verificación y evaluación

1. Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos registrados de efectivo, inversiones, financiamiento y capital así como las actividades de transacciones relativas.

Objetivos de salvaguarda física

1. El acceso al efectivo y los valores deben permitirse únicamente de acuerdo a políticas establecidas por la administración.
2. El acceso a los registros de deuda e inversiones, así como a las formas importantes lugares y procedimientos de proceso deben permitirse únicamente de acuerdo a políticas establecidas por la administración.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO III

ANÁLISIS DE LA EMPRESA

3.1 PLANEACIÓN

Con el fin de definir la planeación se citarán algunas definiciones de autores reconocidos

Para Terry¹³ la planeación es “seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales”.

Agustín Reyes Ponce¹⁴ afirma que “la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para su realización”.

Sánchez Guzmán¹⁵ la define como “aquella herramienta que nos permite determinar el curso concreto de acción que debemos seguir, para lograr la realización de los objetivos previos”.

Analizando las definiciones expuestas anteriormente se puede concluir que:

La planeación es la determinación de los objetivos y metas, siguiendo cursos de acción para lograr su realización, con base en la información, análisis y selección de las actividades necesarias para la elaboración de un esquema que será necesario llevar a cabo en un futuro.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹³ En su libro *Principios de administración*, México, editorial CECSA, 1993, p. 125.

¹⁴ En su obra *Administración de empresas*, primera parte, México, editorial Limusa, 1994, p. 165.

3.1.1 Beneficios de la planeación

- a) Mejor orden, control y mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades, propiciando el desarrollo de la empresa.
- b) Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, consiguiendo realizar los objetivos en forma íntegra, eficaz y oportuna.
- c) Aprovechamiento de todos los recursos de la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten.
- d) Se eliminan en lo posible las malas decisiones, manteniendo una mentalidad encaminada hacia el futuro para lograr y mejorar las cosas.
- e) Permite que la toma de decisiones tenga una base racional, no dejándose llevar por corazonadas, sino por hechos.
- f) Establecer un esquema de trabajo, permitiendo que todos los miembros de la empresa conozcan hacia dónde se dirigen sus actividades.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¹³ En su libro *Introducción al estudio de la administración*, México, editorial Limusa, 1993.p. 43.

3.1.2 Principios de la planeación

Los principios de la administración son de aplicación general, que sirven como guías de conducta, y son los siguientes:

1. **Factibilidad.** Lo que se planea debe ser realizable. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente. Por ejemplo si se tiene pensado vender chamarras, no se llevaría a cabo si se hace en una playa, en cambio si se realiza en un lugar donde haga frío es más probable que se lleve a cabo.
2. **Precisión.** Establece la necesidad de utilizar datos objetivos (estadísticas, estudios de mercado y datos numéricos). La cuantificación facilita la ejecución y evaluación del progreso de los planes. Se tiene que cuantificar cuanto se quiere ganar o hasta donde se quiere llegar, para así tener una base con la cual se pueden medir las actividades que se realizan.
3. **Flexibilidad.** Al elaborar un plan se aconseja establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.
4. **Unidad.** Los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales.
5. **Del cambio de estrategias.** Cuando un plan se extiende con relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.1.3 Elementos de la planeación

La planeación esta constituida por los siguientes elementos:

1. **Políticas:** Declaraciones que sirven para inspirar la conducta de los integrantes de una empresa, unifican y fundamentan el criterio a seguir en toda la organización estableciendo cursos de acción definidos que conduzcan hacia las metas previstas.

Clasificación de las políticas

- a) **Carácter general:** Aspectos relacionados con los niveles superiores del organismo, su función es establecer lineamientos que guien a la empresa como una unidad.
 - b) **Carácter particular o sectorial:** Lineamientos específicos para cada departamento.
2. **Objetivos:** Representan los resultados que la empresa es para obtener, son fines por alcanzar para realizarse en un tiempo específico.

Clasificación de los objetivos

- a) **Generales:** Comprenden toda la empresa
- b) **Departamentales:** Abarcan un área o departamento, tienen relación con los objetivos generales
- c) **Específicos:** Se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, como puede ser un grupo o a una persona.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3. **Procedimientos:** Planes que señalan la secuencia cronológica para obtener mejores resultados en cada función dentro de una empresa. Los procedimientos deben fijarse por escrito y de preferencia gráficamente. Deben ser periódicamente revisados para su actualización y corrección.
4. **Métodos:** Se establece la manera de cómo cada trabajador deberá ejecutar las operaciones que constituyen un procedimiento.
5. **Reglas:** Normas que se refieren a una acción específica y definida. Las reglas dicen qué debe hacerse y qué no debe hacerse.
6. **Programas:** En los programas no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes.
7. **Presupuestos:** Es un plan de las fases de actividad de la empresa expresada en términos monetarios.

Clasificación de los presupuestos

Los presupuestos se clasifican de acuerdo al nivel jerárquico, pueden ser:

- a) **Estratégicos:** Se establecen en el más alto nivel jerárquico de la empresa.
- b) **Departamentales:** son formulados para cada uno de los departamentos de la empresa.
- c) **Operativos:** Se calculan para secciones de los departamentos. De acuerdo con la forma en que se calculan, pueden ser:
 - Fijos.** Se estiman las diferentes operaciones con base en metas definidas de operación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- Flexibles.** Permiten conocer los resultados en diversas situaciones sin necesidad de hacer cálculos sobre la marcha.
- Por programas.** Con base en programas de cada una de las áreas de la empresa.

3.2 ORGANIZACIÓN

Antes de definir a la organización se analizarán algunas definiciones de autores reconocidos.

Para Terry la organización es “es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo y es una indicación de la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”.¹⁶

Wilburg la define como “la determinación y ordenamiento de las actividades necesarias para poner en ejecución un plan y lograr el objetivo social de la empresa, agrupadas en tal forma que puedan ser asignadas a individuos”.¹⁷

Agustín Reyes Ponce, dice: “La organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.¹⁸

Analizando las anteriores definiciones se concluye que la organización se puede definir como:

El establecimiento de la estructura necesaria para utilizar los recursos de la empresa en forma racional para lograr la máxima eficiencia.

¹⁶ Ver en la obra citada, en la nota 1, p. 292.

¹⁷ En JIMÉNEZ CASTRO, Wilburg, citado en SANCHEZ GUZMÁN, *Introducción al estudio de la administración*, México, editorial Limusa, 1993, p.84.

¹⁸ En REYES PONCE, Agustín, *Administración de empresas*, segunda parte, México, editorial Limusa, 1992, p. 212.

3.2.1 Principios de la organización

1. **De la especialización:** Cuando más se divide el trabajo se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.
2. **De la unidad de mando:** Para cada función debe existir u solo jefe, cada subordinado no debe recibir ordenes de dos personas diferentes.
3. **Del equilibrio de autoridad – responsabilidad:** A cada grado de responsabilidad, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
4. **Jerarquía:** Establecer centros de autoridad de donde salga la comunicación necesaria para lograr los planes.
5. **Del objetivo:** La existencia de un puesto es justificable sólo si sirve para alcanzar los objetivos de la empresa.
6. **Difusión:** Las obligaciones de cada puesto deben publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.
7. **Amplitud o tramo de control:** Hay un límite respecto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo para que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.
8. **De la coordinación:** Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9. **Continuidad:** Una vez que se ha establecido. La estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

3.2.2 Tipos de organización

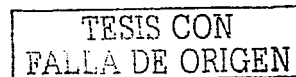
1. **Organización formal:** Las actividades de dos o más personas son coordinadas hacia un determinado objetivo, su esencia es un propósito común consciente.
2. **Organización informal:** La actividad personal conjunta sin un propósito consciente de grupo que contribuya a resultados conjuntos.

3.2.3 Elementos de la organización

1. **Funcionales:** Tienen que lograrse los objetivos del organismo social y constituyen la concurrencia de elementos humanos y tecnológicos con capacidades y propiedades complementarias.
2. **Estructurales:** Proporcionan el marco dentro del cual deben actuar los elementos funcionales y son:
 - a) **Espacio.** Delimita el ambiente dentro del cual tienen que lograrse los objetivos de un organismo social
 - b) **Tiempo.** Delimita el periodo dentro del que deben lograrse los objetivos de la organización y determina la oportunidad de las labores

Autoridad

Facultad de poder dictar instrucciones a otras personas



Clasificación de la autoridad ¹⁹

- 1. Autoridad lineal:** De un jefe a sus subordinados.
- 2. Autoridad funcional:** La ejerce cualquier persona, en un momento dado recibe facultades para intervenir en áreas o funciones diferentes a las suyas.
- 3. Autoridad staff:** Destinada a ayudar al ejecutar, se debe a necesidad de ayuda en el manejo de los detalles.

3.2.4 Etapas de la organización

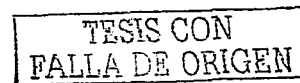
- A. División del trabajo:** Separación y delimitación de las actividades para realizar una función con mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo para llegar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Para dividir el trabajo es necesario seguir las siguientes etapas:

- 1. Jerarquización.** Disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean sin importar la función que realicen.

Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social deben ser mínimos e indispensables. Se debe definir claramente el tipo de autoridad de cada nivel.



¹⁹ Véase SANCHEZ GUZMAN, *Introducción al estudio de la administración*, México, editorial Limusa, 1993, pp. 108-109

2. Departamentalización. División y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas.

Al departamentalizar se debe seguir la siguiente secuencia:

- a) Listar todas las funciones de la empresa
- b) Clasificarlas
- c) Agruparlas según un orden jerárquico
- d) Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos
- e) Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y los puestos
- f) Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos
- g) El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y de las funciones involucradas.

Dependiendo de la situación de cada empresa, se aplicarán diversos tipos de departamentalización, los cuales pueden ser:

- ✓ **Funcional.** Agrupar actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización y mayor eficiencia del personal.
- ✓ **Por productos.** En base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí.
- ✓ **Geográfica o por territorios.** Cuando las unidades de la empresa realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de operación y de personal supervisado es muy extenso y está disperso en áreas muy grandes.
- ✓ **Clientes.** Unidades cuyo interés primordial es servir a los clientes.
- ✓ **Por proceso o equipo**
- ✓ **Secuencia.** Se utiliza en niveles intermedios o inferiores.

B. Coordinación. Sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

3.2.5 Organigramas

Hojas en donde se representa cada uno de los puestos de la organización por medio de cuadros que encierran el nombre del puesto, la autoridad y responsabilidad se representan a través de líneas que unen a cada puesto.

Muestran la división de funciones, niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación formales, la naturaleza del departamento, los jefes de cada grupo de empleados y las diferentes relaciones que existen.

Los organigramas deben contener las siguientes características:

- a) Ser claros
- b) Contener los nombres de las funciones
- c) No pueden representar un número muy grande de elementos de organización

Clasificación de organigramas

1. Por su objeto

- a) **Estructurales.** Muestran sólo la estructura administrativa de la empresa.
- b) **Funcionales.** Indican, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
- c) **Especiales.** Se destaca alguna característica.

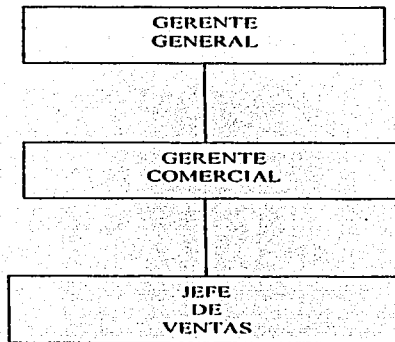
2. **Por su área**
 - a) **Generales.** Presentan toda la organización.
 - b) **Departamentales.** Representan la organización de un departamento.
3. **Por su contenido**
 - a) **Esquemáticos.** Contienen sólo los organismos principales.
 - b) **Analíticos.** Más detallados y técnicos.

Clases de organigramas

1. **Verticales.** Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligado por líneas que representan la responsabilidad y autoridad (anexo 1).
2. **Horizontales.** Tienen los mismos elementos que los verticales y en la misma forma, sólo que el nivel máximo jerárquico se pone a la izquierda y los demás niveles sucesivamente hacia la derecha (anexo 2).
3. **Circulares.** Constan de un cuadro central, el cual representa a la autoridad máxima, y alrededor se trazan círculos concéntricos, cada uno representa un nivel de organización. En cada círculo se coloca a los jefes inmediatos, ligados con líneas que representan la autoridad y responsabilidad (anexo 3).
4. **Escalar.** Señalar con distintas sangrias en el margen izquierdo los diferentes niveles jerárquicos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ORGANIGRAMA VERTICAL ANEXO I



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ORGANIGRAMA HORIZONTAL ANEXO 2



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3 DIRECCIÓN

La dirección según Münch Galindo²⁰ es “La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión”.

Otros autores como Robert B. Buchele piensa que “Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación”²¹

Burt K. Scanlan dice “Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización”²²

Con lo anterior se puede definir a la dirección como:

El conjunto de esfuerzos de los subordinados, dirigidos por los altos niveles por medio de la motivación, comunicación y supervisión para alcanzar las metas y objetivos de la organización.

3.3.1 Principios de la dirección

1. **De la armonía del objetivo o coordinación de intereses.** La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa. Los objetivos sólo podrán alcanzarse si los subordinados se interesan en ellos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

²⁰Ver MÜNCH GALINDO, Lourdes, *Fundamentos de administración*, México, editorial Trillas, 1990, p. 148.

²¹En BUCHELE, Robert, citado en MÜNCH GALINDO, Lourdes, *Fundamentos de administración*, México, editorial Trillas, 1990, p. 147.

²²En SCANLAN, Burt, citado en MÜNCH GALINDO, Lourdes, *Fundamentos de administración*, México, editorial Trillas, 1990, p. 147.

2. **Impersonalidad de mando.** EL mando surge como una necesidad para obtener resultados, los subordinados y los jefes deben saber que la autoridad surge como un requerimiento para lograr los objetivos y no por voluntad personal.
3. **De la supervisión directa.** El dirigente debe proporcionar apoyo y comunicación a sus subordinados en la ejecución de los planes para que se realicen con facilidad.
4. **De la vía jerárquica.** Se deben de respetar las canales de comunicación establecida por la organización formal para que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondientes para evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad y pérdida de tiempo.
5. **De la resolución del conflicto.** Necesidad de resolver los problemas que surjan a partir del momento en que aparezcan de lo contrario se puede originar que el conflicto se desarrolle y provoque problemas colaterales.
6. **Aprovechamiento del conflicto.** Al obligar a pensar en soluciones para el conflicto ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

3.3.2 Etapas de la dirección

1. **Toma de decisiones.** Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas. Al tomar decisiones es necesario:
 - a) Definir el problema
 - b) Analizar el problema
 - c) Evaluar las alternativas
 - d) Elegir alternativas

2. **Integración.** Función a través de la cual se elige y se allega de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes

Para lograr efectividad en la integración se necesitan las siguientes reglas:

- ✓ **EL hombre adecuado para el puesto adecuado.** Los hombres deben poseer las características que establezcan para desempeñar un puesto.
- ✓ **De la provisión de elementos necesarios.** Se debe estar conscientes de los elementos que los puestos requieren para realizar el trabajo eficientemente.
- ✓ **De la importancia de la introducción adecuada.** Cuando el elemento humano ingresa a la empresa es un momento importante ya que de él dependerán su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, se desarrollo y su eficiencia.

La integración comprende cuatro etapas:

- 1) **Reclutamiento:** Obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.

- 2) **Selección:** Elegir al más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 3) Inducción:** Armonizar adecuadamente al nuevo elemento con los objetivos de la empresa y con el ambiente organizacional.
- 4) Capacitación y desarrollo:** Lograr el desenvolvimiento e incremento de las capacidades del personal, para lograr su máxima eficiencia.
- 3. Motivación.** Es la labor más importante, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos de acuerdo a lo esperado.

Existen 2 tendencias de las teorías de la motivación

a) Teorías de contenido

Jerarquía de las necesidades de Maslow. La naturaleza humana posee cuatro necesidades básicas, (fisiológicas, de seguridad, amor o pertenencia, de estimación) y una de crecimiento (realización personal)

Teoría de motivación e higiene de Herzberg. Propone dos niveles de higiene o mantenimiento:

- ⇒ **Factores de higiene o mantenimiento.** Evitan la falta de satisfacción pero no motivan
- ⇒ **Motivadores.** Incluyen realización, recomendación, responsabilidad y el trabajo mismo.

Motivación de grupo. Para motivar a un grupo se debe considerar lo siguiente:

- a) Espíritu de equipo
- b) Identificación con los objetivos de la empresa
- c) Practicar la administración por participación

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- d) Establecimiento de las relaciones humanas adecuadas
 - e) Eliminación de prácticas no motivadoras.
- b) **Teorías del enfoque externo.** Parten del supuesto de que la conducta observable en las organizaciones, así como sus consecuencias con la clave para explicar la motivación.
4. **Comunicación.** Proceso a través del cual se transmite y recibe información a un grupo social. La comunicación consta de tres elementos:
- 1. **Emisor:** Se origina la información
 - 2. **Transmisor:** Fluye la comunicación
 - 3. **Receptor:** Recibe y debe entender la información

Clasificación de la comunicación

Formal. Se origina en la estructura formal de la organización

Informal. Surge de los grupos informales de la organización

Tipos de comunicación

- a) **Vertical.** Fluye de un nivel superior a uno inferior o viceversa
- b) **Horizontal.** Se da en niveles jerárquicos similares
- c) **Verbal.** Utilizando el habla entre todos los niveles
- d) **Escrita.** Se puede dar por medio de circulares u oficios dentro de los distintos niveles jerárquicos

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Requisitos de la comunicación efectiva

1. Claridad
2. Integridad
3. Aprovechamiento de la organización informal
4. Equilibrio
5. Moderación
6. Difusión
7. Evaluación

5. Liderazgo – supervisión. Vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

El liderazgo o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante él se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para lograr los objetivos.

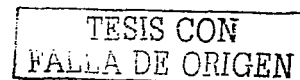
3.4 CONTROL

Münch Galindo²³ define el control como “La evaluación y medición de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias”.

Terry lo define como “EL proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado”²⁴

²³ Ver obra citada, en la nota 20, p. 172.

²⁴ En TERRY, George, citado en MÜNCH GALINDO, Lourdes, *Fundamentos de administración*, México, editorial Trillas, 1990, p. 171.



Fayol dice que "Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlas e impedir que se produzcan nuevamente"²⁵

Basándose en las definiciones anteriores podemos concluir que:

El control es un proceso mediante el cual se verifica el logro de los objetivos, se miden y cuantifican los resultados obtenidos, buscando las deficiencias y desviaciones en la ejecución de las actividades para establecer las correcciones necesarias e impedir que se produzcan de nuevo.

3.4.1 Principios de control

- 1. Equilibrio.** A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente.
- 2. De los objetivos.** El control existe en función de los objetivos, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.
- 3. De la oportunidad.** Debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.
- 4. De las desviaciones.** Las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, para que sea posible conocer las causas que las originan, para poder tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

²⁵ En FAYOL, Henry, citado en MÚNCII GALINDO, Lourdes, *Fundamentos de administración*, México, editorial Trillas, 1990, p. 172-173.

5. **Costeabilidad.** El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que éste represente un tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que éste reporte.
6. **De excepción.** El control debe aplicarse, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuáles funciones estratégicas requieren de control.
7. **De la función controlada.** La persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

3.4.2 Etapas de control

1. **Establecimiento de estándares.** Los estándares representan el estado de ejecución deseado, es decir, son mas que los objetivos definitivos de la organización. Pueden ser:
 - a) **Rendimiento de beneficios:** Expresión de los beneficios obtenidos por la empresa
 - b) **Posición en el mercado:** Utilizados para determinar la aceptación de algún producto en el mercado y la efectividad de las técnicas mercadológicas
 - c) **Productividad:** Debe establecerse en todas las áreas de la empresa
 - d) **Calidad del producto:** Se establece para determinar la prioridad en cuanto a calidad del producto en relación con la competencia

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- e) **Desarrollo del personal:** Sirve para medir los programas de desarrollo de la gerencia y su efectividad
- f) **Evaluación de la actuación:** Establece las condiciones que deben existir para que el trabajo se desempeñe satisfactoriamente

Tipos de estándares

1. **Estándares estadísticos.** Se elaboran con base en el análisis de datos de experiencias pasadas, ya sea en la misma empresa o de empresas competidoras.
2. **Estándares fijados por apreciación.** Son juicios, resultado de las experiencias pasadas, en áreas en donde la ejecución personal es de gran importancia.
3. **Estándares técnicamente elaborados.** Se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica.

Clasificación de los estándares

En cuanto al método

- ⇒ Estadísticos
- ⇒ Por apreciación
- ⇒ Técnicamente elaborados

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cuantitativos

- ⇒ Físicos
- ⇒ De costos
- ⇒ De capital
- ⇒ De ingresos
- ⇒ De programas

Cualitativos

- ⇒ Evaluación de la actuación
- ⇒ Curvas de comportamiento
- ⇒ Perfiles

2. **Medición de resultados.** Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida que deben ser definidas de acuerdo con los estándares.
3. **Corrección.** El tomar acción correctiva es función de carácter netamente ejecutivo, antes de iniciarlas, es importante reconocer si la desviación es un síntoma o una causa.
4. **Retroalimentación.** A través de la retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr el tiempo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO IV

IMPLANTACION DEL SISTEMA DE CONTROL

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Razón social: La Manzana

Ubicación: Melchor Ocampo No. 514
Salvatierra, Guanajuato

Actividad: Compra venta de productos naturistas

Estructura de la empresa

La empresa esta conformada por:

Gerente general: Es el dueño de la empresa

Encargada de actividades: Este puesto esta ocupado por una persona que con anterioridad ha sido capacitada para ocupar dicho puesto.

Ayudante: Es la persona que auxilia a la encargada en sus actividades

Actividades del personal

Gerente general

Las actividades del gerente general se pueden resumir en: es el encargado de autorizar los pedidos, seleccionar a los proveedores, solicitar la mercancía, autorizar todas las salidas de efectivo, depositar lo referente a la venta del día, entre otras.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

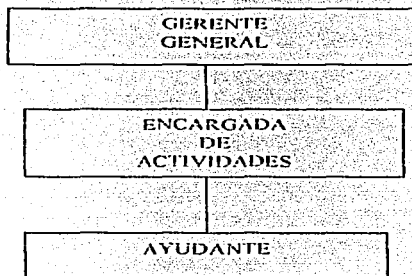
Encargada de actividades

Esta persona realiza las actividades de atender a los clientes, levantar su pedido y surtirlo, también elabora la requisición de compra de los productos que hacen falta, así como tener al tanto de lo sucedido al gerente general

Ayudante

Además de auxiliar a la encargada en sus actividades, debe de limpiar la tienda, procurar todo lo necesario para realizar las actividades del día, etcétera.

ORGANIGRAMA



GENERALIDADES

Es importante tener un adecuado control interno en una tienda naturista, ya que el control interno ayuda a la planeación, la determinación de objetivos y metas, la asignación de recursos y sistemas de operación, teniendo como finalidad la evaluación de resultados y retroalimentación para la rectificación de la actividad, es decir se enfoca a corregir, cambiar, mejorar las metas, los sistemas, los procedimientos, las disposiciones, las estructuras y los recursos financieros, materiales y humanos, en la medida que sea necesario.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para garantizar una adecuada implantación del control interno será necesario seguir los siguientes pasos:

1. Fijación de responsabilidades. .

La fijación de las responsabilidades debe ser claramente definida, constar por escrito y recaer en personas específicas para facilitar la localización oportuna de la persona responsable en situaciones de posibles errores que se puedan cometer.

2. No mezclar responsabilidades.

Las funciones como autorización y custodia deberán recaer en personas diferentes, evitar asignar a una sola persona dos o más responsabilidades o la realización de una operación en su totalidad, para evitar robos.

3. Contratación del personal adecuado.

El personal contratado deberá ser entrevistado y realizar un examen técnico, donde demuestre el conocimiento del lenguaje y la experiencia necesaria en el ramo naturista. Después se deberá sujetar a pruebas selectivas, con el fin de estar de acuerdo con lo solicitado.

4. Determinar una rotación de labores del personal.

La practica de la rotación de labores permite detectar errores que la rutina llegue a hacer imperceptibles, además de que permite contar con el personal capacitado en todas las áreas.

5. Utilizar fianzas con el personal que maneja recursos financieros o materiales.

La utilización de fianzas, protegería a la persona que maneje la caja chica o al personal que maneje la entrega de mercancía de posibles errores que lleguen a cometer, protegiéndose de posibles pérdidas en su patrimonio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6. Diseño de formatos de acuerdo al reporte de cada función.

Los formatos que se utilicen deberán distinguirse unos de otros, además de contar con un folio progresivo para facilitar su localización.

7. Restricciones en el manejo de efectivo.

El manejo de efectivo deberá restringirse únicamente para desembolsos menores a través de un fondo fijo, lo que involucra generalmente gastos generales pequeños.

8. Definir los períodos y procedimientos de depósitos de efectivo.

Los ingresos obtenidos al final del día deberán depositarse íntegramente cada 24 horas, elaborándose las fichas de depósito correspondientes, lo que previene posibles robos.

9. Definir de acuerdo al número y tipo de operaciones, el número de cuentas bancarias a utilizar.

La utilización de diferentes cuentas bancarias deberá estar en función del monto de los recursos a manejar, además de facilitar en cualquier momento la pronta disponibilidad del efectivo, minimizando el riesgo de errores.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Además es indispensable contar con un adecuado control interno en los siguientes departamentos como son:

VENTAS AL CONTADO

Un adecuado control interno sobre las ventas de contado involucra la separación de funciones de la realización de las ventas, la recepción del efectivo y entrega de mercancía. Un empleado de ventas no deberá recibir efectivo, pero deberá formular una nota de ventas.

Las notas de ventas deberán estar debidamente foliadas para facilitar su pronta localización.

Debe llevarse un control de los números de folio de las notas de venta que se les entrega a cada uno de los empleados de ventas.

Si un empleado de mostrador formula una nota de ventas, este entregará una copia al cliente, reteniendo una copia, de esta manera se controlarán los ingresos en base a la documentación obtenida.

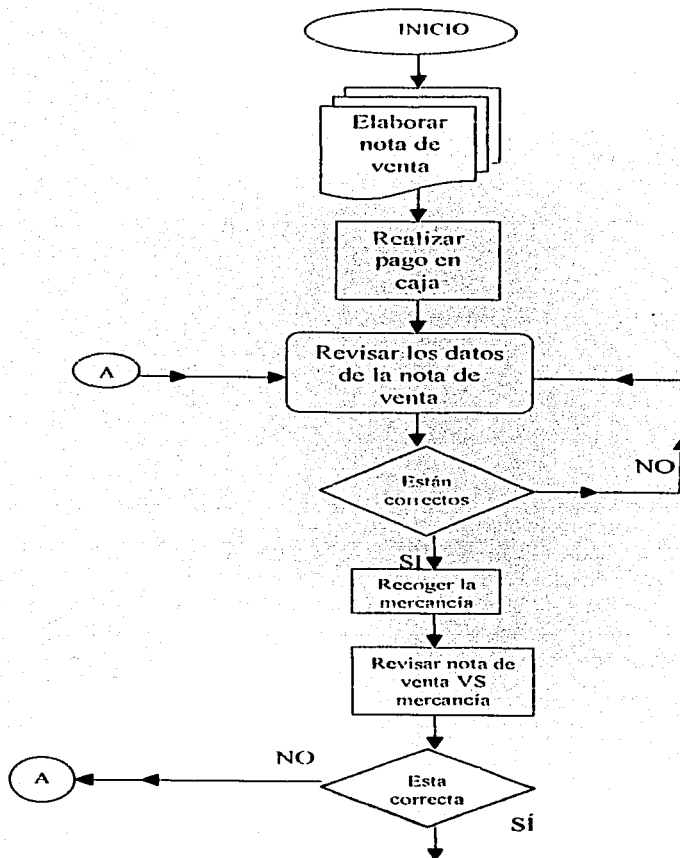
El cliente pasará a la entrega de mercancía, en donde deberá entregar la nota de venta, la cual será corroborada con la mercancía que se le vaya a entregar.

Si un cliente pide que se le elabore la factura respectiva a su compra, la nota de venta que recibe el personal de entrega de mercancía pasará a la persona autorizada para la elaboración de facturas.

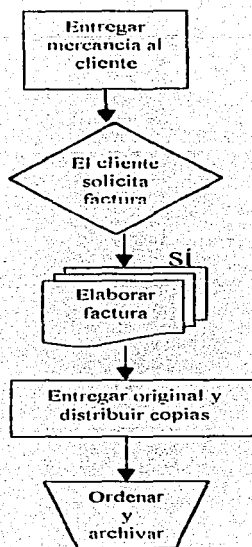
La factura original se le entrega al cliente, reteniendo la copia de la misma, a la cual se le anexará la nota de venta respectiva.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DIAGRAMA DE FLUJO VENTAS DE CONTADO



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Formas importantes

Nota de venta

La nota de venta es un documento en el que se detalla y comprueba la venta de una mercancía

LA MANZANA		
		No. 335 M. Ocampo #514 Rogelio Teran Hernandez R.F.C. 520504TEHR-HT2
Día	Mes	Año
Cliente _____ Domicilio _____ Ciudad _____		
Cantidad	Descripción	Importe
		Total <input style="width: 100px;" type="text"/>
Cantidad en letra <input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>		

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

COMPRAS

La adquisición de los productos está a cargo de una persona específica para dicha función, con conocimientos técnicos de los productos que se manejan.

Las principales responsabilidades de la persona encargada de compras son:

1. Identificar los faltantes
2. Seleccionar a los proveedores
3. Mantener relaciones de trabajo con proveedores
4. Evaluar la oferta y la demanda en el mercado

1. Identificar los faltantes. Estar vigilando las salidas y existencias de los productos que se manejan dentro de la tienda naturista, para estar al pendiente cuando algún producto se este agotando y tenerlo en cuenta al elaborar el pedido y así satisfacer las necesidades de los clientes.

2. Seleccionar a los proveedores. Tener en cuenta a los proveedores que ofrezcan mejores precios, descuentos y formas de pago, así como la rapidez con que hagan llegar la mercancía solicitada.

Entre las variables importantes que se deben considerarse en la selección de proveedores son:

- a) Precio
- b) Tiempo de entrega
- c) Cantidad
- d) Calidad
- e) Servicio
- f) Condiciones de compra

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Estas variables deberán ser analizadas de manera precisa ya que de eso depende el garantizar un buen servicio, ofrecer mejores precios y satisfacer las necesidades de los clientes, además de obtener utilidades.

3. **Relaciones de trabajo con los proveedores.** Las relaciones que se lleven con los proveedores deben de ser lo más estables que se pueda, como es el responder a tiempo a las fechas de pago, evitar cancelaciones de pedidos, manejar un volumen considerable y con frecuencia en las compras.
4. **Evaluar la oferta y la demanda en el mercado.** Es muy importante saber como se esta presentando la oferta y demanda, de determinado producto en el mercado, que se puede dar en una época determinada del año.
En ocasiones un producto tiene una buena campaña publicitaria y la demanda aumenta, debido a esto se debe estar preparado para cubrir las necesidades de demanda de los consumidores.

CONTROL INTERNO EN ADQUISICIONES

Un control interno adecuado para las adquisiciones requiere que la función de compras este segregada, en la recepción, el registro y pago.

Los siguientes pasos a seguir para lograr un buen control interno en las compras son:

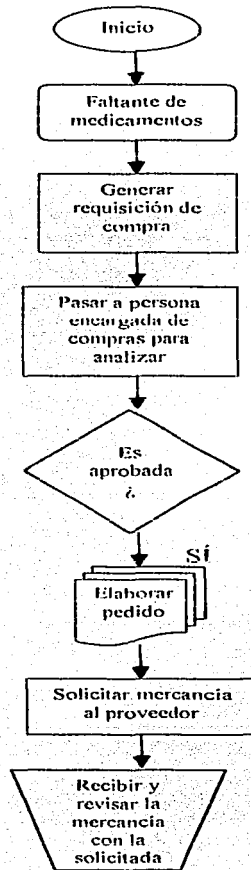
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

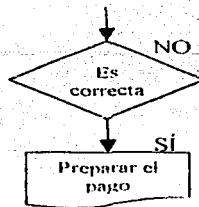
- 1. Requisición de compra.** La persona que solicite un producto deberá enviar una requisición autorizada por la persona encargada de las compras. Esta actividad inicia el ciclo de adquisición de mercancías.
- 2. Orden de compra.** Después de la aprobación de la requisición de compra, se procede a solicitar el pedido al proveedor de acuerdo con las políticas establecidas referentes a calidad, precio, cantidad, etcétera de la mercancía.
- 3. Recepción.** Los productos comprados deberán ser entregados a la persona encargada para recibirlos, para que proceda al conteo, revisión, peso, cantidad, calidad, e inspeccionar que este de acuerdo con las especificaciones. No se deberá aceptar ningún producto, si no esta autorizado por la persona encargada de compras.
- 4. Facturas de los proveedores y pago.** Las facturas de los proveedores son comparadas con la orden de compra y con el informe de recepción. Antes de pagar una factura deberá ser aprobada por la persona encargada de autorizar los desembolsos de efectivo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DIAGRAMA DE FLUJO COMPRAS



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



**FORMAS IMPORTANTES
SOLICITUD DE COMPRA**

SOLICITUD DE COMPRA				
Salvatierra, Gto., a _____ de _____ de 200__				NO.-----
A la persona encargada de compras Rogamos servir comprar lo siguiente:				
Especificación del Artículo	unidad	cantidad	fecha de entrega	observaciones
Formuló _____	Vo.Bo. _____	Enterado _____		

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

FONDOS EN EFECTIVO

Un control interno adecuado sobre los fondos en efectivo, requiere que la responsabilidad sobre cada uno de ellos recaiga en una sola persona, la que responderá en cualquier pregunta que se le haga.

La caja de cobro podrá tener un fondo fijo para gastos menores y acumular el efectivo recibido por las ventas realizadas, dichas cantidades se guardarán si es posible en una caja fuerte, la cual estará bajo la responsabilidad del encargado de los cortes de caja, depósitos y gastos, es el único que conocerá la clave de esta, además de sus superiores. El mismo autoriza los desembolsos de gastos menores que se lleguen a presentar.

Posteriormente tendrá que elaborar la ficha de depósito correspondiente al efectivo acumulado al término del día para ser llevado al banco.

EFECTIVO DISPONIBLE EN CAJA

- 1. Entradas de efectivo.** El sistema de control interno para las entradas de efectivo deberá servir para garantizar que las entradas de efectivo se registren como tales y que se reciba todo el efectivo.

Una vez el efectivo recibido deberá depositarse en forma íntegra, por las ventas del día con la elaboración de la ficha de depósito para ser depositado en la cuenta bancaria correspondiente. Los pagos a proveedores por ningún motivo se harán del efectivo recibido, sino por cheque o con fondos específicos para eso.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2. **Salidas de efectivo.** La validez de las salidas de efectivo deberá determinarse por medio de documentos que respalden los desembolsos. Es necesario que se separen las siguientes funciones:

- a) Aprobación para pago de las facturas de los proveedores
- b) Contabilización de las cuentas por pagar
- c) Elaboración de los cheques
- d) Control sobre los cheques elaborados

Todos los desembolsos, excepto los que se realicen con fondos de la caja chica, deberán hacerse con cheque, para que se tenga un recibo, los cheques que se expidan deben ser nominativos, a favor de la persona o compañía correspondiente.

Los robos de efectivo suceden con mas frecuencia cuando se tiene a la mano el dinero proveniente de las ventas y falta un buen control sobre este aspecto, una medida de control para esto es utilizar una sola caja registradora que muestre al cliente el importe registrado, entregándole el comprobante que arroje la caja registradora.

INVENTARIOS

Desarrollo de políticas de inventarios

Los inventarios representan una inversión elevada y pueden tener un impacto significativo sobre las principales funciones de la empresa y las utilidades. Cada una de estas funciones causan:

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ✓ **Ventas.** Se requiere un volumen considerable de inventarios en los diferentes productos que se maneja para satisfacer con oportunidad las necesidades de los clientes.
- ✓ **Compras.** Las adquisiciones en volúmenes grandes minimizan el costo unitario y los gastos generales de la función de compras, por lo que es recomendable una política flexible en inventarios.
- ✓ **Finanzas.** Los bajos niveles de inventarios minimizan las necesidades de inversión y reducen los costos de mantener los inventarios como pueden ser: almacenamiento, obsolescencia, riesgos, caducidad, etcétera.

Los objetivos de las políticas de inventarios pueden ser:

- ✦ Planificar el nivel óptimo de la inversión en inventarios
- ✦ Mantener razonablemente los niveles de los inventarios, a través del control interno

Los niveles de inventarios deben mantenerse entre dos extremos:

- ✓ **Un nivel elevado:** Que origina costos excesivos en el mantenimiento del inventario
- ✓ **Un nivel mínimo:** Para satisfacer con oportunidad las demandas de las ventas, genera un costo elevado de oportunidad por falta de existencias.

Al planificar y controlar los inventarios se debe tener en cuenta que éstos deben absorber la diferencia en existencias, entre los niveles del volumen de ventas o compras.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Las políticas de inventarios deben incluir:

1. EL establecimiento de normas para el inventario, como niveles máximo y mínimo, o tasas netas de rotación
2. La aplicación de técnicas y métodos que aseguren el cumplimiento de las normas planificadas para el inventario.

Para determinar las políticas de inventarios de los productos que se manejan, se deben de considerar los siguientes factores:

- a) Cantidades que se necesitan para satisfacer las necesidades de ventas
- b) El carácter perecedero de ciertos productos que se incluyen en el inventario
- c) Capital suficiente para financiar la producción de inventarios con cierta anticipación a las ventas
- d) Costos de conservar los inventarios
- e) Riesgos involucrados en el inventario, como pueden ser:
 1. Descensos en los precios
 2. Obsolescencia de las existencias
 3. Perdida por siniestro y robo
 4. Perdida de la demanda
 5. Políticas de devoluciones por clientes.

El nivel en una política de inventarios óptimos, se reflejará en el equilibrio entre los diversos factores antes mencionados.

Es conveniente que las políticas de inventarios sobre los productos se expresen por líneas o por laboratorio, como:

- a) Existencias en meses
- b) Limite máximo
- c) Limite mínimo
- d) Cantidad específica

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

e) Coeficientes de rotación del inventario

VALUACIÓN DE LOS INVENTARIOS

Al valorar los inventarios se deben seguir algunas reglas como es: el costo de adquisición en que incurre al comprar un artículo, es decir el costo de la suma de las erogaciones imputables en la compra y los gastos que se necesitan para poner en venta el artículo.

MÉTODOS DE VALUACIÓN

Los inventarios pueden valorarse con los siguientes métodos:

- 1. Costo identificado.** Por las características de algunos artículos o productos es necesario que se identifiquen específicamente con su costo de adquisición.
- 2. Costo promedio.** Este costo se determina dividiendo el importe acumulado de las erogaciones aplicables, entre el número de artículos adquiridos o productos.
- 3. Primeras salidas primeras entradas (PEPS).** Se basa en que los primeros artículos en entrar al almacén, son los primeros en salir de él. Las existencias al finalizar cada ejercicio quedan registradas a los últimos precios de adquisición, mientras que en resultados los costos de venta son los correspondientes al inventario inicial y las primeras compras del ejercicio.

A través de este método, en época de alza de precios, origina que las utilidades representadas por el concepto de inventarios se deban al aumento en los costos de adquisición y no a aumentos en el número de unidades.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4. **Últimas entradas primeras salidas (UEPS).** Este método supone que los últimos artículos en entrar al almacén son los primeros en salir de él, las existencias al finalizar el periodo quedan registradas a los precios de adquisición más antiguos, mientras que en el estado de resultados los costos son más actuales.
5. **Detallista.** El importe de los inventarios es obtenido valuando las existencias a precio de venta y deduciéndoles los factores de margen de utilidad bruta, para obtener el costo por grupo de artículos.

Este método es utilizado generalmente por entidades que se dedican a la venta al menudeo ya que se facilita determinar el costo de venta y el saldo de los inventarios.

Se debe establecer grupos homogéneos de artículos, a los cuales se les asigna su precio de venta considerando el costo de adquisición y su margen de utilidad, esto para tener un adecuado control del método detallista.

Para la operación de este método es necesario:

- a) Control y revisión de los márgenes de utilidad bruta, considerando tanto las nuevas compras, como los ajustes al precio de venta.
- b) Agrupación de artículos homogéneos.
- c) Control de los trasposos de artículos entre departamentos o grupos.
- d) Realización de inventarios físicos periódicos para verificar el saldo teórico de las cuentas y en su caso hacer ajustes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La valuación involucra dos situaciones:

- a) La determinación de los artículos que se hayan de incluir
- b) Los costos unitarios que se deban utilizar en la elaboración del balance general y para la determinación de la utilidad neta en el estado de resultados.

Deberá respetarse el principio de consistencia en la valuación de los inventarios de uno a otro periodo.

Los inventarios no deberán valuarse a un precio que supere al costo, el cual incluye, precio de factura menos descuentos sobre compras, mas fletes seguros de transporte; si excede deberá hacerse el ajuste para que se presente a un precio inferior al mismo.

SISTEMAS DE CONTROL DE INVENTARIOS

Los sistemas de control de inventarios son técnicas de monitoreo y que se usan para controlar la cantidad y periodicidad de las transacciones de inventarios. Los sistemas tradicionales de control de inventarios son clasificados como periódicos o perpetuos.

Los sistemas periódicos se refieren a un conteo de inventarios en intervalos periódicos, como pueden ser semanales o mensuales.

Los sistemas perpetuos mantienen un registro actualizado del nivel de inventarios de cada artículo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONTEO DE INVENTARIOS

Existen métodos para revisar los registros de inventarios tales como:

1. **Conteo físico periódico.** Se realiza una vez al año
2. **Conteo cíclico.** Conteo físico continuo del inventario, todos los artículos son contados con una frecuencia específica y los registros de inventarios son periódicamente comparados con los datos reales.

La toma de inventarios deberá ser planeada con cuidado y por anticipado.

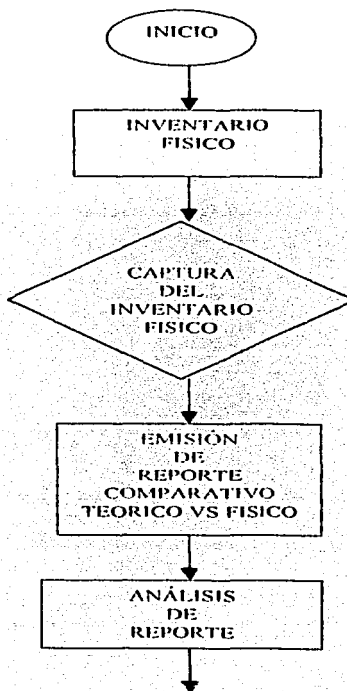
INFORMES RELATIVOS A LOS INVENTARIOS

El informe deberá contener toda aquella información, que derive tanto de la toma de inventarios como del manejo de los mismos, considerando el conteo y valuación. Estos informes incluirán la siguiente información:

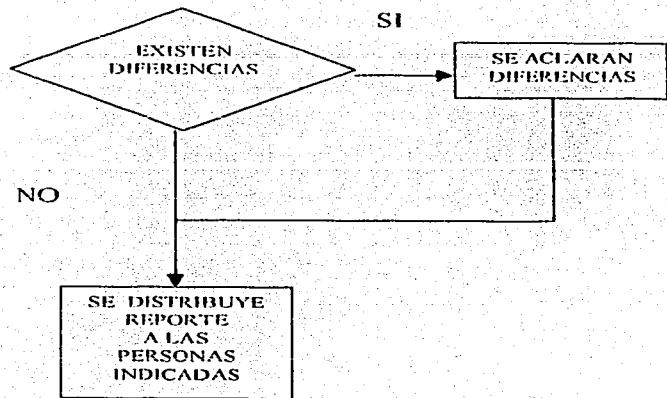
1. Consumo de existencias
2. Recuperación de pedidos solicitados antes de la toma del inventario
3. Necesidades de existencias de inventarios tanto a corto como a largo plazo
4. Artículos caducados
5. Mercancía que se encuentre rebajada
6. Comparación de los resultados del inventario físico con los registros contables
7. Comparación del costo histórico con el costo actual.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DIAGRAMA DE FLUJO INVENTARIOS



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

NOTA DE CARGO

Documento en el que se le avisa a una persona del cargo que se ha hecho en su cuenta, así como el motivo que lo origina.

La Manzana				
RFC 520504TEHR-HT2				
M Ocampo 514		tel		
Salvatierra, Gto.		4666631497		
A FAVOR DE:		NOTA DE CARGO		
		REMISION _____		
		FACTURA _____		
CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	P.UNITARIO	IMPORTE
CONCEPTO DE _____			SUB-TOTAL _____	
			I.V.A _____	
			TOTAL _____	
HECHA POR:	REVISADA POR:	AUTORIZADA POR:	FECHA:	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

LISTA DE INVENTARIO FISICO

Es una lista en donde se escriben todos los productos existentes en la tienda para proceder a su conteo.

LISTA DE INVENTARIO			
			HOJA NUMERO. ____
CANTIDAD	PRODUCTO	PRECIO	IMPORTE
TOTAL			HOJA NUMERO ____

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

FALTA

PAGINA

94|

NOTA DE CARGO

Documento en el que se le avisa a una persona del cargo que se ha hecho en su cuenta, así como el motivo que lo origina.

La Manzana				
RFC 520504TEHR-HT2				
M Ocampo 514 Salvatierra, Gto.		tel 4666631497		
A FAVOR DE:		NOTA DE CARGO		
		REMISION _____		
		FACTURA _____		
CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	P.UNITARIO	IMPORTE
CONCEPTO DE _____			SUB-TOTAL _____	
			I.V.A _____	
			TOTAL _____	
HECHA POR:	REVISADA POR:	AUTORIZADA POR:	FECHA:	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

NOTA DE CREDITO

Comunicación escrita en que a una persona se le avisa del abono que se ha hecho en su cuenta, así como el motivo que lo origino.

La Manzana		RFC 520504TEHRIIT2		NOTA DE CREDITO
M Ocampo 514		Salvatierra, Gto.		tel 4666631497
A FAVOR DE:			REMISION _____	FACTURA _____
CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	P.UNITARIO	IMPORTE
CONCEPTO DE CREDITO _____			SUB-TOTAL _____	
			I.V.A _____	
			TOTAL _____	
FECHA POR:	REVISADA POR:	AUTORIZADA POR:	FECHA:	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

NOTA DE CREDITO

Comunicación escrita en que a una persona se le avisa del abono que se ha hecho en su cuenta, así como el motivo que lo origino.

Lo Manzana				
RFC 520504TEHRHT2			tel 4666631497	
M Ocampo 514 Salvatierra. Gto.			NOTA DE CREDITO	
A FAVOR DE:			REMISION _____ FACTURA _____	
CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	P.UNITARIO	IMPORTE
CONCEPTO DE CREDITO _____			SUB-TOTAL _____	
			I.V.A _____	
			TOTAL _____	
FECHA POR:	REVISADA POR:	AUTORIZADA POR:	FECHA:	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

VALE ENTRE TIENDAS

Documento que evidencia trasposos de productos entre las diferentes tiendas

La Manzana				
RFC 520504TEHRHT2				
M Ocampo 514		Salvatierra, Gto.		tel 4666631497
				FOLIO
VALE ENTRE TIENDAS				
Tienda _____ Dirección _____ Encargada _____				
CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	P.UNITARIO	IMPORTE
CONCEPTO _____			SUB-TOTAL _____	
			I.V.A _____	
			TOTAL _____	
FECHA POR:	REVISADA POR:	AUTORIZADA POR:	FECHA:	

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

CONCLUSIÓN

En todas las organizaciones se requiere de un control interno en todas sus actividades

El control interno de los inventarios se liga con las compras, ventas y distribución, para poder responder a las demandas de los clientes es necesario conocer sus necesidades y los productos que deberán adquirirse para satisfacerlas, manteniendo un control sobre las existencias y caducidad de los mismos.

Por lo que el llevar y mantener un buen control interno requiere de la comunicación entre todas sus actividades para descubrir posibles fallas y darles solución lo mas pronto posible para evitar que afecten a la empresa

Un buen sistema de control interno sobre la demanda de los productos permitirá solicitar las cantidades y la oportunidad a los proveedores.

Se garantiza un buen control sobre el registro real de las ventas, se minimiza el extravío de dinero y se esta en posibilidades de conocer de manera diaria los importes de ventas y tener los elementos suficientes para tomar decisiones adecuadas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA

CEPEDA Gustavo, *Auditoria y control interno*, México, editorial Mc Graw Hill, 1999, 273pp.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, *Normas y procedimientos de auditoria*, 20ª edición, México, 1999, 572 pp.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, *Normas y procedimientos de auditoria*, 22ª edición, México, 2001.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, *Principios de contabilidad generalmente aceptados*, boletín C-4 Inventarios 24ª edición, México, 1999.

REYES PONCE Agustín, *Administración de empresas*, primera parte, México, editorial Limusa, 1994, 189pp.

SANTILLANA GONZALEZ Juan Ramón, *establecimiento de sistemas de control interno*, México, editorial ECAFSA, 2001, 297pp.

SANCHES GUZMAN, *Introducción al estudio de la administración*, México, editorial Limusa, 1993.

TERRY, FRANKLIN, *Principios de administración*, editorial CECSA, 1993.

MÜNCH GALINDO, GARCIA MARTINEZ, *Fundamentos de administración*, México, editorial Trillas, 5ª edición, 1990, 240pp.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN