

872 708



UNIVERSIDAD
DON VASCO, A.C.

UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-08

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

**Propuesta para la optimización de recursos
mediante el control interno y la
administración del capital de trabajo, en la
"Refaccionaria Ramírez Automotriz de
Uruapan, S.A. de C.V."**

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciado en Contaduría

Presenta:

IVÁN MALDONADO RODRÍGUEZ

Uruapan, Michoacán., JUNIO de 2005.





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

INDICE CAPITULAR

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

ASPECTOS Y CONCEPTOS ESENCIALES.

1.1. EMPRESA

1.1.1. Historia de las Empresas	4
1.1.2. Concepto de Empresa	5
1.1.3. Elementos de las Empresas	6
1.1.4. Fines de las empresas	7
1.1.5. Clasificación de las Empresas	8
1.1.6. Fuente de los Recursos	9
1.1.7. Concepto de Optimización	9

1.2. INFORMACIÓN FINANCIERA

1.2.1. Concepto de Información Financiera	10
1.2.2. Características de las Información Financiera	11
1.2.3. Usuarios de la Información Financiera	13
1.2.4. Limitaciones de la Información Financiera.	14

CAPITULO II

CONTROL INTERNO

2.1. ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

2.1.1. Concepto de Control Interno	15
2.1.2. Estructura del Control Interno	16
2.1.3. Objetivos del Control Interno	23
2.1.4. Principios del Control Interno	24
2.1.5. Importancia del Control Interno	25
2.1.6. Limitaciones Inherentes de los Controles Internos	26
2.1.7. Métodos de Evaluación	27

CAPITULO III

LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

3.1. Administración del Capital de Trabajo	47
3.2. Objetivos de las Administración del Capital de Trabajo	48
3.3. Riesgos en el Capital de Trabajo	49
3.4. Administración de Efectivo	50
3.5. Administración de Cuentas por Cobrar.	60
3.6. Administración de Inventarios.	67
3.7. Administración de Pasivo a Corto Plazo	73

CAPITULO IV

RAMIREZ AUTOMOTRIZ DE URUAPAN SA DE CV

4.1. Antecedentes de la empresa	76
4.2. Filosofía empresarial	77
4.2.1. Misión	77
4.2.2. Visión	78
4.2.3. Objetivos Generales	78

CAPITULO V

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Descripción del Problema	79
5.2. Justificación	82
5.3. Objetivos	83
5.4. Marco Referencial	84
5.5. Hipótesis	84

CAPITULO VI

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

6.1	Análisis de la Información	86
6.2	Propuesta	
6.2.1	Propuesta de Control Interno	95
6.2.2	Propuesta del Capital de Trabajo	109

Conclusiones

Bibliografía

Anexos

INTRODUCCIÓN

Un problema que ha asechado a las empresas es la falta de una vigilancia estrecha sobre los bienes de los socios, que origina invariablemente la pérdida tanto de una parte de las inversiones como de la posibilidad de obtener un rendimiento mayor, originado por la falta de la implementación de mecanismos apropiados enraizado todo en el crecimiento incontrolado que han presentado muchas organizaciones al pasar de negocios familiares a estructuras jurídicas y económicas más complejas; acompañado con la negativa de los dueños a instaurar el cambio y tomar en cuenta que ya nos es una compañía pequeña que como titulares puedan manejar y atender todas las situaciones que se presenten.

Por lo que hoy en día los dueños que aceptan el cambio y los nuevos empresarios de las organizaciones están orientando su atención a los aspectos financieros que les provean de una mayor liquidez y que les permitan aprovechar mejor el recurso que están poniendo en riesgo para obtener un rendimiento equiparable; por lo que también visualizan que requieren de medios que garanticen la protección de sus inversiones que abarquen desde el interior de su empresa hasta a la exposición externa.

En gran medida la nueva orientación tomada hacia los controles y al optimización de recursos es provista por las condiciones económicas internacionales que permiten la expansión de la empresa y a la vez su crecimiento traducido en mayor presencia en el medio comercial; involucrando más personal y más inversión en riesgo, pero más rendimiento. Es por esto que se centra la investigación en el control de los recursos y la optimización de los mismos, pero antes de iniciar la indagación es conveniente considerar conceptos y aspectos esenciales que

contribuirán con el lector a adentrarse en el ámbito o el encontrar la relación inicial de lo que tratan estos temas. De los cuales se inicia con una breve reseña de las empresas; se abordan varios conceptos para ampliar el criterio que pueda forjarse el lector; destacando sus elementos, clasificación y una parte importante como lo es la unidad empresarial. Continuando bajo el mismo tenor se habla de recursos, información financiera y la optimización. Abordados dentro del primer capítulo.

El segundo capítulo junto con el tercero, se considerará como el apartado central de la tesis ya que en el se manejan nociones de control interno, la estructura que se le ha implantado, los objetivos básicos y generales que persigue su adecuado y eficiente aplicación, la clasificación del Control Interno. Que es la parte teórica que servirá de base para desarrollar el estudio de caso. Además en éste capítulo se despliegan todos los elementos que se requieren para efectuar el Control Interno por los rubros de las actividades que se desarrollan en la empresa.

En el capítulo tercero se desenvolverá la parte de optimización de recursos, a través del tema de administración financiera del capital de trabajo, mencionando conceptos y señalando modelos o técnicas que contribuirán a la correcta administración de los recursos con el fin de obtener los mayores beneficios para la empresa. Destacando la importancia que revestirá por tal efecto el control interno.

El cuarto capítulo, es el que conlleva al marco referencial, es decir, se hablará de la filosofía empresarial (objetivos, misión, visión), la estructura organizacional actual y los antecedentes de la empresa Ramírez Automotriz de Uruapan SA de CV.

El desarrollo de la investigación de campo tendrá lugar dentro del capítulo quinto, en donde se delimitan los objetivos particulares y se antepone el objetivo general que es el de proponer una mejor optimización de recursos para la empresa Ramírez Automotriz de Uruapan SA de CV con la aplicación del control interno y del capital de trabajo desarrollados teóricamente en los capítulos anteriores.

Comprobando a la par con la construcción del objetivo la hipótesis que dio pie a la realización de la investigación siendo esta que la nula optimización de recursos es por la falta de control interno y del capital de trabajo, la cual se demostrará con la realización del análisis de la información recabada a través de los cuestionarios.

Para tal efecto se utilizó una determinada metodología de investigación, que con su seguimiento permitió desarrollar la propuesta que servirá y dará los mayores réditos a la empresa en cuestión dadas sus condiciones particulares.

CAPÍTULO I

ASPECTOS Y CONCEPTOS ESCENCIALES.

En el presente capítulo se tratarán conceptos de vocablos que se consideran indispensables que se conozcan para poder comprender con más facilidad los futuros capítulos. Así mismo se ampliará cada término con sus posibles clasificaciones o con los objetivos que persiguen en su aplicación o al ser empleados para algún propósito muy en particular y por ende de algunos de ellos se señalan las fuentes que les dan origen. Todo esto se hará en los temas relacionados con las empresas, los recursos, la optimización y la información financiera.

1.1 EMPRESA.

1.1.1 HISTORIA DE LAS EMPRESAS.

Dentro de la evolución humana se ha encontrado y comprobado que la mejor forma de obtener dividendos y buenos resultados es a través de la creación de organismos que permitan reunir a personas con un mismo fin.

Como la actividad humana se desarrolla en un mundo en donde se encuentra en muchas ocasiones provisto de recursos ilimitados y en otras tantas de una limitación muy estrecha, es en esta situación en donde se requiere de unir fuerzas para lograr una correcta administración de los recursos que provee la naturaleza e incluso comenzar a generar otros satisfactores que les permitan vivir adecuadamente.

Se generan de esta forma grupos sociales cuyo único fin es lograr la satisfacción de necesidades; que por la propia naturaleza del ser humano de no poder vivir aislado y necesitar de otros para desarrollarse plenamente, es donde comienza a generarse el intercambio de recursos, el enriquecimiento de las relaciones humanas y la apertura de las puertas al comienzo de la actividad económica conocida como comercio.

Por lo anterior se sabe que desde la antigüedad el hombre siempre ha creado sociedades, aunque muchas de ellas de manera inconsciente, sin embargo el objetivo principal ha sido y será unir fuerzas para lograr mejores y mayores rendimientos para todas las partes que colaboran en la sociedad lucrativa.

1.1.2 CONCEPTO DE EMPRESA

Ciertamente la empresa se ha convertido en la célula vital que abastece al sistema capitalista, por los beneficios y satisfacciones que puede llegar a producir, es por eso que se ha mantenido y se ha acrecentado la necesidad de crear más organismos que hagan más fuerte cada vez al capitalismo. Y a este ente se le ha conceptualizado como:

“Grupo social en el que a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y / o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.” (MÜNCH Galindo, 2003:44)

El cual mantiene la esencia que por años se ha tenido que es: la unión de fuerzas de los seres humanos al considerarse un grupo social que busca primordialmente la satisfacción de las necesidades humanas con los bienes y /o servicios que va a generar. Y cambia la

coordinación de los recursos por un precepto más amplio que por los mismos requerimientos actuales ya basa su eficiencia en la correcta administración del capital de trabajo invertido por los miembros del ente y con la implementación adecuada de sistemas de control que les den la pauta para verificar que la operación de la organización es correcta; al cual le agregaríamos que pretende que otorgue como consecuencia las utilidades y beneficios al grupo que aportó los capitales o recursos iniciales.

1.1.3 ELEMENTOS DE LA EMPRESA

De acuerdo a lo anterior se puede decir que la empresa necesita la reunión de elementos para operar y lograr sus objetivos para los que se creo, para lo cual los podremos integrar en tres los elementos indispensables:

$$\text{Empresa} = \text{Capital} + \text{Trabajo} + \text{Administración}$$

Capital. Se refiere a las máquinas y equipos, a los fondos monetarios, a las instalaciones y al producto que se pretende producir; y son generalmente aportados por los socios para la creación de la empresa.

Administración. Comprende todo el cuerpo orgánico de procedimientos, políticas, objetivos, métodos, controles internos y sistemas de información para lograr la eficiencia operacional.

Trabajo. Se refiere a la actividad que desempeña la fuerza humana conocida como recursos humanos, lo que lo convierte en uno de los elementos más importantes y vitales de la empresa porque es quien utiliza el capital y lo administra para que pueda operar la empresa.

Los componentes que se mencionan son los requisitos mínimos que necesitan aportar o generar los socios como parte inicial del proyecto de una empresa y con esto otorgarle brazos, piernas y sobre todo capacidad para generar el lucro que prevén en un inicio.

1.1.4 FINES DE LAS EMPRESAS

Lo que justifica la creación de una empresa en cualquier lugar es el objeto para la cual se creo, ya que sin este la existencia de la organización no tendría razón de ser y prácticamente no afectaría si no estuviese en operación por eso al respecto MÜNCH Galindo/ GARCÍA Martínez (2003) Dicen: “Que toda empresa progresista debe perseguir valores institucionales, ya que el conseguirlos incide directamente en su progreso. Por tanto los valores institucionales de las empresas son:

- Económicos. Son aquellos que buscan lograr beneficios monetarios para todas las personas que dependen de la capacidad de liquidez de la empresa. (buscan un Lucro)
- Sociales. Son aquellos que contribuyen al bienestar social, que van desde satisfacer al cliente con los bienes y servicios que produce la empresa hasta contribuir con el desarrollo de la población a través de sus impuestos.
- Técnicos. Son aquellos que están enfocados al desarrollo e investigación de nueva tecnología para el propio crecimiento de la competitividad de la empresa.

Siempre en toda empresa ya sea de nueva creación o no, se debe de contar con fines y valores que pretende alcanzar en un futuro, como los que se han mencionado, ya que sin estos el rumbo de la empresa puede ser incierto o con una reacción inesperada que evite dar rendimientos y así también de la actualización de ellos dependerá la supervivencia de la

empresa o de su crecimiento, de lo contrario se tendrán estancamientos e incluso la nula operación de la misma.

1.1.5 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS.

Las entidades pueden clasificarse de acuerdo a diversos puntos de vista, como: físicas y colectivas, con o sin fines de lucro, públicas y privadas, industriales y comerciales, etc., esta diversidad de clasificación puede contribuir a formar un mapa certero de las actividades que realiza la empresa, su constitución, su meta principal y otros más elementos que nos ayudan a conocer los hechos y operaciones de la empresa sin haberla visto físicamente.

Clasificación, Según NAFIN, de las empresas por número de trabajadores.

ESTRATO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Microempresa	1-30	1-5	1-20
Pequeña	31-100	6-20	21-50
Mediana	101-500	21-100	51-100
Grande	500 en Adelante	100 en Adelante	100 en Adelante

Actualmente las mayores ventajas que otorga el conocimiento de las clasificaciones de las empresas; en cierta medida será para ubicar al sector al que se pertenece y aprovechar los beneficios fiscales que otorga el gobierno, así mismo facilitará la implantación y actualización

de controles internos que permitan asegurar la veracidad de la información que genere la empresa, inclusive para salvaguardar y optimizar los bienes de la organización.

1.1.6 FUENTES DE LOS RECURSOS

“Los recursos con que cuenta la entidad económica deben tener necesariamente cualquiera de los dos orígenes siguientes dice ELIZONDO López, Arturo (1992): O fueron adquiridos por medio de créditos o préstamos concedidos por personas ajenas a la entidad económica o bien, se obtuvieron mediante la aportación patrimonial de los miembros de la propia entidad.

En el primer caso, se finca una obligación a cargo de la entidad económica. En el segundo, simplemente se ha aplicado el patrimonio a la adquisición de ciertos recursos.”

En la medida en que se logren conocer y explotar adecuadamente los dos orígenes de un recurso se podrá eliminar la escasez de ellos en toda empresa o en su defecto podrán obtenerse de forma fácil para reemplazar o mejorar a los ya existentes, con la certeza de que no afectaran sus finanzas y por ende poner en riesgo el capital invertido.

1.1.8 CONCEPTO DE OPTIMIZACIÓN

“En cualquier proceso económico – producción, distribución, consumo –, conseguir la mejor aplicación de los recursos, obteniendo así el máximo posible de productividad, equidad distributiva, bienestar, etc.”(TAMEMES, Ramón, GALLEGO, Santiago; 1994:387)

“Mejorar un instrumento o aparato cualquiera hasta conferirle las mejores cualidades posibles.” (DE GALILIANA Mingot, Tomás; 1983:752)

Los conceptos anteriores son la mayor pretensión de toda empresa que desea crecer, posicionarse en el mercado con mayor prontitud y lograr sus objetivos integralmente. La forma de lograrlo exige un control de operaciones eficaz y de su mantenimiento constante. Y el control que se ejerce sobre los recursos simplemente es lo indispensable para estar en condiciones de desarrollar una correcta administración del capital de trabajo que nos otorguen las plataformas y los métodos para el aprovechamiento de los recursos y reproducirlos.

1.2 INFORMACIÓN FINANCIERA

1.2.1 CONCEPTO DE INFORMACIÓN FINANCIERA

La información que se genera en la empresa se debe encausar y transportar correctamente para los usuarios principales de la información, ya que de su veracidad y correcta presentación depende que las decisiones que se tomen sean acertadas y rindan frutos rápidamente, y por información financiera entendemos que es:

“La comunicación de sucesos relacionados con la obtención y aplicación de recursos materiales expresados en unidades monetarias”. (ELIZONDO López, Arturo; 1992:105)

“Es el conjunto de hechos y datos relativos a la obtención y aplicación de los recursos pecuniarios (dinero)”. (PAZ Zavala, Enrique; 1998: 123)

1.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN

El IMCP en su boletín A1 esquema de la teoría básica de la contabilidad financiera (2002) señala que: “las características fundamentales que debe tener la información contable son utilidad y confiabilidad. Además, la información contable tiene impuesta por su función en la toma de decisiones, la característica de la provisionalidad.” De estas tres características se desprenden cualidades que contribuyen a soportar una información más confiable. Las cuales pretenden lo siguiente.

1. La utilidad. Es la cualidad de adecuarse al propósito del usuario. Desprendiéndose de está las siguientes cualidades:
 - a. Contenido informativo. Es la capacidad de representar simbólicamente -con palabras y cantidades- la entidad y su evolución, su estado en diferentes puntos del tiempo y los resultados de operación.
 - b. Relevancia de la información. Cualidad de seleccionar las elementos de la misma que mejor permitan al usuario captar el mensaje y operar sobre ella para lograr sus fines particulares.
 - c. Veracidad. Cualidad esencial. Que abarca la inclusión de eventos realmente sucedidos y de su correcta medición de acuerdo a las reglas del sistema.
 - d. Comparabilidad. Es la cualidad de la información de ser válidamente comparable en los diferentes puntos del tiempo y entre dos o más entidades, permitiendo juzgar la evolución de la entidad.
 - e. Oportunidad. Es le aspecto esencial de que llegue a manos del usuario cuando éste pueda usarla par tomar sus decisiones a tiempo para lograr sus fines.

2. **Confiabilidad.** Característica de la información por la que el usuario la acepta y utiliza para tomar decisiones basándose en ella. Éste crédito está fundamentado en que la operación del sistema es estable, objetivo y verificable.

a. **Estabilidad.** Indica que su operación no cambia en el tiempo y que la información que produce ha sido obtenida aplicando las mismas reglas para la captación de los datos, su cuantificación y presentación.

b. **Objetividad.** Implica que las reglas del sistema no han sido deliberadamente distorsionadas y que la información representa la realidad de acuerdo con dichas reglas.

c. **Verificabilidad.** Es la cualidad de que la operación del sistema pueda ser duplicado y que se puedan aplicar pruebas para comprobar la información producida, ya que son explícitas sus reglas de operación.

3. **Provisionalidad.** Significa que no representa hechos totalmente acabados ni terminados. Ya que el hecho de tomar decisiones obliga a hacer cortes en la vida de la empresa para presentar la situación actual de la operación.

En la medida en que se logre que la información financiera que se genera en la empresa sea y contenga las características antes mencionadas se tendrá un flujo de información que se convertirá en la guía o los ojos de todo el ente; esto para hacer correcciones oportunas o tomar decisiones que aseguran utilidades o expansión.

Por lo antes mencionado más que características se puede decir que son requisitos que debe de cumplir toda información financiera y que son indispensables para que logre el objeto

para el cual se prepara, y que de no hacerlo se estaría en riesgo de tomar decisiones como si no se hubiese tenido esa información a la mano.

1.2. 3 USUARIOS DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA

Los usuarios de la información financiera van desde los dueños hasta los empleados de un rango más bajo, así como personas externas. Pero esta información se tiene que adaptar al usuario, es decir que sólo conozca lo que debe conocer y no más allá de lo que necesita, ya que de conocer todo detalle ocasionaría en algunos casos descontento y se perdería la eficiencia de la empresa. Por esta razón de que no se conoce con exactitud al usuario y sus necesidades, es por ello que la información se presenta a través a de los estados financieros considerados como un medio homogéneo y que todos conocen, con el fin de que cualquiera los pueda interpretar y adaptar a lo que requieren.

El boletín A1 de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (2004) señala que la utilidad satisface el interés de cualquier usuario al presentar información de la entidad económica.

De la cual discernimos que puede haber dos tipos de usuarios:

1. Usuarios Internos. Son todos aquellos que dependen económicamente de la empresa y que trabajan directamente en el desarrollo y crecimiento de la misma, tomando o acatando decisiones.
2. Usuarios Externos. Son los que no tienen dependencia económica directa y no participan en la toman decisiones sobre el trabajo que desempeña la empresa.

1.2.4 LIMITACIONES DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA.

Como todo sistema o actividad que se efectúa, la información financiera tiene ciertas salvedades que pueden entorpecer su finalidad y no permitirle conquistar su meta para la cual se elabora, sin embargo cuidando estas limitaciones para no caer en ellas se puede lograr que la información financiera no sufra de alguno de estos sucesos como lo son:

El IMCP en su boletín A-1 “señala que más que una característica o requisito deseable, la provisionalidad es una limitante a la precisión de la información”.

“Los estados financieros no son exactos ni las cifras que se muestran son definitivas. Esto sucede así porque las operaciones se registran bajo juicios personales y principios de contabilidad que permiten optar por diferentes alternativas para el tratamiento y cuantificación de las operaciones, las cuales se cuantifican en moneda. La moneda, por otra parte, no conserva su poder de compra y con el paso del tiempo puede perder su significado en las transacciones de carácter permanente, y en economías con una actividad inflacionaria importante, las operaciones pierden su significado a muy corto plazo”. (MORENO Fernández, Joaquín; 1995:5)

A lo anterior se han desarrollado técnicas o controles que eliminan en gran medida los riesgos implícitos que trae la preparación y manejo de la información; en cuanto a la pérdida del valor de la moneda se ha desarrollado la reexpresión de cifras, que lo que hace es reconocer el cambio de valor que ha sufrido un bien a través del tiempo y otorgarle el valor que realmente le corresponde y por otro lado solo la supervisión y la constante en criterios ante casos iguales podrá dar mayor certidumbre a la información financiera.

CAPÍTULO II

CONTROL INTERNO

En este capítulo se maneja el tema central de la tesis en el cual se desarrollan todos los aspectos inherentes al control interno como lo son sus conceptos, definiciones, clasificación y sobre todo se destaca el elemento de importancia del control interno para las organizaciones. Para sustentar en base a esta información la propuesta a Ramírez Automotriz de Uruapan SA de CV.

2.1 ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.

2.1.1 CONCEPTO DE CONTROL INTERNO

“Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia en la operación y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración”(SANTILLANA González, Juan Ramón; 2000:119)

“El Control Interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita”(GÓMEZ Morfín, Joaquín;1956:17)

Las dos concepciones hablan de un plan, el cual por su puesto debe de incluir métodos y procedimientos además de estar coordinado entre todos los demás sistemas de la empresa por ser el que contribuirá de forma importante y en ocasiones determinante para alcanzar la confiabilidad y razonabilidad de la información financiera.

Inciendo en algunos de los objetivos trascendentales que se persiguen con su aplicación como: el lograr la adherencia a las políticas, que se establecen y que muchas veces son ignoradas; promover la eficiencia de las operaciones con el fin de consolidar a la empresa y otorgarle las bases de su crecimiento; la salvaguarda del capital invertido por los socios o el patrimonio del dueño, del cual nos atreveríamos a mencionar como el que origino el desarrollo del control interno para garantizar su correcto uso y asegurar el común de todas las empresas como lo son las utilidades.

2.1.2 ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO.

EL INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS A.C. en su boletín 3050 señala que: “La estructura de control interno consiste en las políticas y procedimientos establecidos que proporcionaran una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Dicha estructura consiste en los siguientes elementos:

A) El Ambiente de Control.

El ambiente de control representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles. Estos factores son los siguientes:

i. Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos:

Si el compromiso para ejercer un buen control 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.

ii. 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.

iii. Funcionamiento del consejo de administración y sus comités:

Las actividades del consejo de administración y otros comités pueden ser importantes para fortalecer los controles, siempre y cuando estos sean participativos y sean independientes de la Dirección.

iv. Métodos para asignar autoridad y responsabilidad:

Es importante que la asignación de autoridad y responsabilidad esté acorde con los objetivos y metas organizacionales, y que éstos se hagan a un nivel adecuado, sobre todo las autorizaciones para cambios en políticas o prácticas.

v. Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de auditoría interna:

El grado de supervisión continua sobre la operación que lleva a cabo la administración, da una evidencia importante de si el sistema de control interno está funcionando adecuadamente y de si las medidas correctivas se realizan en forma oportuna.

vi. Políticas y prácticas de personal:

La existencia de políticas y procedimientos para contratar, entrenar, promover y compensar a los empleados, así como la existencia de códigos de conducta u otros lineamientos de comportamiento, fortalecen el ambiente de control.

vii. Influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de la entidad:

La existencia de canales de comunicación con clientes, proveedores y otros externos que permiten informar o recibir información sobre las normas éticas de la entidad o sobre cualquier cambio en las necesidades de la misma, así como los seguimientos a dichas comunicaciones, fortalecen los controles de una entidad.

La calidad del ambiente de control es una clara indicación de la importancia que la administración de la entidad le da a los controles establecidos.

B) La Evaluación de Riesgos.

Una evaluación de riesgos de una entidad en la información financiera es la identificación, análisis y administración de riesgos relevantes en la preparación de estados financieros que pudieran evitar que éstos estén razonablemente presentados de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados o cualquier otra base de contabilidad aceptada. Por ejemplo, la evaluación de riesgos puede contemplar cómo la entidad considera la posibilidad de transacciones no registradas o cómo identifica y analiza estimaciones o provisiones importantes en los estados financieros. Los riesgos relevantes para la emisión de reportes financieros confiables, también se refieren a eventos o transacciones específicas.

Riesgos relevantes a la información financiera incluyen eventos o circunstancias externas e internas que pueden ocurrir y afectar la habilidad de la entidad en el registro, procesamiento, agrupación o reporte de información, consistente con las aseveraciones de la Administración en los estados financieros. Estos riesgos podrán surgir o cambiar, derivado de circunstancias como las que se mencionan a continuación:

- i. Cambios en el ambiente operativo: Cambios en reglas o en la forma de realizar las operaciones pueden resultar en diferentes presiones competitivas y, por lo tanto, en riesgos diferentes.
- ii. Nuevo Personal: El nuevo personal puede tener un enfoque diferente con relación al control interno.
- iii. Sistemas de información nuevos o rediseñados: Cambios significativos y rápidos en los sistemas de información pueden cambiar el riesgo relativo al control interno.
- iv. Crecimientos acelerados: Un crecimiento acelerado en las operaciones puede forzar demasiado los controles y crear el riesgo de que éstos no se lleven a cabo o se ignoren.
- v. 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.
- vi. Nuevas líneas, productos o actividades: El incorporarse en negocios o transacciones en donde la entidad tiene poca experiencia, puede crear nuevos riesgos asociados con el control interno.

vii. **Reestructuraciones corporativas:** Las reestructuraciones pueden estar acompañadas de reducción de personal y cambios en la supervisión y segregación de funciones, que pueden traer cambios en los riesgos asociados con el control interno.

viii. **Cambio en pronunciamientos contables:** La adopción de un nuevo pronunciamiento contable o un cambio en los ya existentes, puede afectar los riesgos relacionados con la preparación de los estados financieros.

ix. **Personal con mucha antigüedad en el puesto:** Una persona con mucha antigüedad en el puesto puede ignorar los controles por exceso de confianza, inercias o vicios adquiridos.

x. **Operaciones en el extranjero:** La expansión o adquisición de operaciones en el extranjero, crean nuevos riesgos que pueden impactar el control interno.

C) Los Sistemas de Información y Comunicación.

Los sistemas de información relevantes a los objetivos de los reportes financieros, los cuales incluyen el sistema contable, consistente en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica. La calidad de los sistemas generadores de información afecta la habilidad de la gerencia en tomar las decisiones apropiadas para controlar las actividades de la entidad y preparar reportes financieros confiables y oportunos.

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

- i. Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la Administración.

- ii. Describan oportunamente todas las transacciones con el detalle necesario que permita su adecuada clasificación
- iii. Cuantifiquen el valor de las operaciones en unidades monetarias.
- iv. Registren las transacciones en el periodo correspondiente.
- v. Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

Los sistemas de comunicación incluyen la forma en que se dan a conocer las funciones y responsabilidades relativas al control interno de los reportes financieros, por lo que el auditor debe obtener un entendimiento de las formas que la entidad utiliza para informar las funciones, responsabilidades y cualquier aspecto importante con relación a la información financiera.

D) Los Procedimientos de Control.

Los procedimientos y políticas que establece la Administración y que proporcionan una seguridad razonable de que se van a lograr en forma eficaz y eficientemente los objetivos específicos de la entidad, constituyen los procedimientos de control. El hecho de que existan formalmente políticas o procedimientos de control, no necesariamente significa que éstos estén operando efectivamente. El auditor debe evaluar la manera en que la entidad ha aplicado las políticas y procedimientos, su uniformidad de aplicación, qué persona las ha llevado a cabo y, finalmente, basado en dicha evaluación, concluir si están operando efectivamente.

Los procedimientos de control persiguen diferentes objetivos y se aplican en distintos niveles de la organización y del procesamiento de las transacciones. También pueden estar integrados por componentes específicos del ambiente de control, de la evaluación de riesgos y

de los sistemas de información y comunicación. Atendiendo a su naturaleza, estos procedimientos pueden ser de carácter preventivo o detectivo.

Los procedimientos de carácter preventivo son establecidos para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones.

Los procedimientos de control de carácter detectivo tienen como finalidad detectar los errores o las desviaciones que durante el desarrollo de las transacciones, no hubieran sido identificados por los procedimientos de control preventivos.

Los procedimientos de control están dirigidos a cumplir con los siguientes objetivos:

- i. Debidamente autorización de transacciones así como de actividades.
- ii. Adecuada segregación de funciones y, a la par, de responsabilidades.
- iii. Diseño y uso de documentos y registros apropiados que aseguren el correcto registro de las operaciones.
- iv. Establecimiento de dispositivos de seguridad que protejan los activos.
- v. Verificaciones independientes de la actualización de otros y adecuada valuación de las operaciones registradas.

E) La Vigilancia.

Una importante responsabilidad de la Administración es la de establecer y mantener los controles internos, así como el vigilarlos, con objeto de identificar si éstos están operando efectivamente y si deben ser modificados cuando existen cambios importantes.

La vigilancia es un proceso que asegura la eficiencia del control interno a través del tiempo, e incluye la evaluación del diseño y operación de procedimientos de control en forma oportuna, así como el aplicar medidas correctivas cuando sea necesario. Este proceso se lleva a cabo a través de actividades en marcha (en el momento que se llevan a cabo las operaciones normales), evaluaciones separadas o por la combinación de ambas. La existencia de un departamento de auditoría interna o de una persona que realice funciones similares, contribuye en forma significativa en el proceso de vigilancia. Este proceso debe incluir el uso de información o comunicaciones perteneciente a entidades externas como pueden ser cartas donde los clientes se quejan o un registro de comentarios, los cuales pueden indicar problemas o subrayar áreas donde se necesita mejorar. También la Administración, podrá considerar comunicaciones de los auditores externos relativas al control interno dentro de las actividades de vigilancia”.

2.1.3 OBJETIVOS BÁSICOS DEL CONTROL INTERNO.

SANTILLANA González, Juan Ramón (1999) al respecto establece lo siguiente:

“Los cuatro objetivos básicos del control interno son:

A) Control Interno Administrativo

- i. Provocar y asegurar el pleno respeto, apego, observación y adherencia a las políticas prescritas o establecidas por la administración de la entidad.

El asegurar que se cumpla con la normatividad que establece la administración garantiza las bases de una operación ordenada y con guías para que cualquier actividad por sencilla que sea no de lugar a interpretaciones y aplicación de criterios aislados. Lo que las convierte en la base para el correcto desarrollo de toda actividad.

ii. Promover eficiencia en la operación.

La optimización que se haga de las actividades eficientará la operación integral de la empresa, ya que al no efectuar acciones que no se requieren permitirán ahorrar tiempo para aprovecharlo en funciones y gestiones que eleven la actividad económica de la empresa, utilizando la reingeniería del personal, los estándares de calidad y las evaluaciones del desempeño. Siendo el soporte de la operación las políticas establecidas.

B) Control Interno Contable

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

iv. Protección de los activos de la entidad.”

Sin duda el objetivo más importante del control interno; para el cual trabajan y se desarrollan con gran cuidado los tres objetivos anteriores, haciéndose de esta forma dependiente del correcto cumplimiento de las políticas, de la eficiencia de la operación y de la emisión de información financiera segura; ya que cualquier falla en ellos impactará inmediatamente a los activos de la organización.

2.1.4 PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO

PERDOMO Moreno, Abraham (1996) establece que:

“Los principios del Control Interno son cinco:

A) Separación de funciones de operación, custodia y registro.

- B) Dualidad o pluralidad de personas en cada operación: es decir, en cada operación de la empresa, cuando menos deben intervenir dos personas.
- C) Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controlan su actividad.
- D) El trabajo de empleados será de complementos y no de revisión.
- E) La función de registro de operaciones será exclusiva del departamento de contabilidad.”

2.1.5 IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO.

GÓMEZ Morfin, Joaquín (1956) Al respecto señala: “ La necesidad de establecer sistemas de control interno seguramente no fue sentida mientras las negociaciones no adquirieron el crecimiento extraordinario que han experimentado en los últimos 40 o 50 años. Como se ha dicho, la contabilidad y después el control interno han sido una consecuencia del desarrollo económico de las empresas.

De la misma manera cuando un negocio ha ido creciendo desde pequeño hasta alcanzar un volumen respetable, su propietario o principal dirigente se da cuenta de que no le es posible atender un sinnúmero de detalles que antes constituían su labor más importante. Entonces piensa en la conveniencia de delegar sus atribuciones en manos de algunos ayudantes, para que la empresa pueda desenvolverse en forma satisfactoria. De allí que la función de la contabilidad como instrumento de control administrativo está unánimemente reconocida en los países de gran capacidad comercial e industrial. No obstante, un sistema de contabilidad que no esté apoyado en un control interno eficaz, es, hasta cierto punto inútil, puesto que no es posible confiar en los datos que arrojen los informes y estados financieros. Salta a la vista la importancia que tiene no sólo para la dirección general, sino para los jefes de departamento de

contabilidad; de otra manera, probablemente, podrían formarse juicios equivocados que redundarían en daños para la empresa.”

2.1.6 LIMITACIONES INHERENTES DE LOS CONTROLES INTERNOS.

El Comité Internacional de Practicas de Auditoría establece como limitaciones del control interno las siguientes:

1. “El usual requerimiento de la administración de que el costo de un control interno no exceda los beneficios que se espera sean derivados.
2. La mayoría de los controles internos tienden a ser dirigidos a transacciones de rutina más que a transacciones que no son de rutina.
3. El potencial para error humano debido a descuido, distracción errores de juicio y la falta de comprensión de las instrucciones.
4. La posibilidad de burlar los controles internos a través de la colusión de un miembro de la administración o de un empleado con partes externas o dentro de la entidad.
5. La posibilidad de que una persona responsable de ejercer un control interno pudiera abusar de esa responsabilidad.
6. La posibilidad de que los procedimientos puedan volverse inadecuados debido a cambios en condiciones, y de que el cumplimiento con los procedimientos puedan deteriorarse.”

2.1.7 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.

EL INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS A. C. En su boletín 5030 contempla:

Métodos Para Asignar Autoridad y Responsabilidad.

Están en función del tamaño y naturaleza de la entidad, para la cual habrá de considerarse los siguientes atributos de la asignación de autoridad y responsabilidad:

1. Los objetivos generales y particulares de la entidad deben ser dados a conocer de manera clara y comprensible al personal de cada una de las funciones o áreas establecidas para lograr dichos objetivos.
2. Para cumplir los objetivos, se debe de contar con un organigrama general y particular de cada una de las áreas establecidas en ella; logrando la definición de los departamentos y las jerarquías en la organización.
3. Contar con descripciones de puestos de los empleados, delineando funciones específicas, relaciones jerárquicas y restricciones, estableciendo claramente quién tiene responsabilidad y quién tiene autoridad sobre las actividades.
4. Contar con políticas por escrito que estén en armonía con sus objetivos sobre asuntos tanto de carácter externo como interno.
5. Documentación de los sistemas de computo, indicando los procedimientos para autorizar transacciones y aprobar cambios a los sistemas existentes.

Métodos De Control Administrativo.

Abarcan la evaluación de los métodos de control que emplea la administración para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos del negocio. Verificando lo siguiente:

1. La existencia de un proceso formal de planeación y presupuesto como herramienta para vigilar los resultados y objetivos del negocio.
2. La existencia de un departamento de auditoría interna; si este documenta su actividad y se capacita el personal.

Políticas Y Prácticas De Personal

El implantar el control interno en el área de personal conlleva un cuidado especial sobre las personas que trabajan en esa área, las cuales deben contar con un nivel elevado de moralidad y retribuciones apropiadas para que no distorsionen el proceso de selección de los recursos humanos. Por su parte la empresa deberá desarrollar y mantener:

1. 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 asignadas.
2. Contar con descripciones de trabajo adecuadas para cada puesto.
3. Contar con canales adecuados de comunicación hacia todos los niveles de personal que proporcionen un flujo oportuno y eficiente de información .
4. Mantener programas periódicos de revisión de los puntos anteriores.

Influencias Externas Que Afecten Las Operaciones Y Prácticas De La Entidad.

Los canales de comunicación con los clientes, proveedores, acreedores y cualquier otro agente externo permite a la entidad identificar deficiencias de control, debiendo tener personal que de el seguimiento adecuado a la comunicación recibida para en su caso hacer las correcciones y / o acciones necesarias.

Evaluación De Riesgos.

Se deben evaluar cuáles son los procedimientos que ayudan a la entidad para identificar, analizar y administrar los riesgos, y como mide su impacto en la información financiera las decisiones que tome la administración para hacer crecer a la empresa o mantenerla imbatible ante los cambios del medio.

Los Sistemas De Información Y Comunicación

Los sistemas de información contable consisten en las políticas, métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica. Los sistemas de comunicación se refieren a los medios y formas de que se sirve la administración para comunicar a las distintas áreas que integran a la entidad, sus funciones y responsabilidades relativas al control interno.

El uso de las computadores es un elemento importante en el proceso de la información contable, independientemente del tamaño de la entidad. Por lo que para evaluar el grado de uso de las computadoras se debe obtener el conocimiento sobre:

1. El grado en que se utilizan.
2. La complejidad del entorno, considerando el grado de transformación de la información y el volumen de operaciones que se procesan en el procesamiento electrónico de datos (PED)
3. La importancia de los sistemas de comunicación para la entidad.

El punto de partida para conocer el sistema contable, es el mayor general y las principales aplicaciones que lo alimentan y tienen un efecto importante en él. Debiéndose preparar una lista de las aplicaciones contables más importantes y de las cuentas de los estados financieros con las que se relacionan; posteriormente, por cada aplicación se deberá:

1. Elaborar una breve descripción general que incluya el propósito de la aplicación; el enfoque para el control del sistema; función en el inicio de las transacciones, control de movimientos e historia de los errores de proceso.
2. Describir el perfil de la aplicación mediante la determinación de los volúmenes aproximados de las transacciones; señalando si el programa de cómputo es de desarrollo interno o comprado y en que lenguaje se formuló; indicar la naturaleza del procesamiento y describir el nivel de complejidad del procesamiento.
3. Definir las funciones clave del procesamiento del sistema y la frecuencia de su uso.
4. Identificar y documentar el flujo de las operaciones a través del sistema que incluya lo siguiente:
 - a. Fuentes de entrada. Entradas Clave.
 - b. Salidas clave. Reportes, archivos y los usos de cada uno.
 - c. Bases de datos y archivos maestros importantes.
 - d. Conexiones con otros sistemas.

5. Verificar la historia del sistema, señalando las fechas o periodos en que se adquirió la instalación y en las que se hicieron modificaciones importantes al mismo.

Al evaluar cada sistema, se deben considerar típicamente aspectos como:

1. La importancia de las transacciones procesadas y los saldos de las cuentas relacionadas.
2. La posibilidad de un aumento en el riesgo de errores.

A la par se deben evaluar los sistemas de comunicación, ya que es inútil que se establezcan controles y procedimientos si éstos no son comunicados en forma clara y oportuna al personal correspondiente.

Procedimientos De Control.

Son las tácticas que establece la administración para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad; sin embargo el hecho de que existan formalmente políticas o procedimientos de control, no significa que estén operando efectivamente, por lo que se debe confirmar este hecho.

La Vigilancia.

Dentro de los aspectos al evaluar la estructura de control interno de una entidad, se encuentra la forma en la que ésta se cerciora que los procedimientos de control establecidos se cumplen.

Esta evidencia de la supervisión se lleva a cabo en tres formas:

1. Al momento de efectuar las operaciones.
2. Con supervisiones independientes.
3. La combinación de ambas.

Documentación.

La documentación del sistema contable, del control interno y de las aplicaciones seleccionadas, se puede hacer utilizando cuestionarios específicos, memorandos descriptivos que detallen los sistemas y mediante diagramas que muestren el flujo de las principales transacciones.

EFFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES

Algunos de los aspectos a considerar en la revisión, estudio y evaluación de la efectividad del control interno sobre el efectivo e inversiones temporales en su boletín 5100 el IMCP señala que, son los controles claves en cuanto a:

1. Controles adecuados sobre las entradas diarias de dinero, mediante recibos prenumerados, relaciones de cobranza y de valores recibidos por correo o endosos restrictivos. Permitiendo estas medidas un control eficaz y convirtiéndose en la base para su registro contable y verificación posterior.
2. Depósito íntegro e inmediato de la cobranza. Para evitar el uso incorrecto de los fondos o el riesgo de manipulaciones inadecuadas.
3. Aprobación por parte de la administración de las firmas autorizadas para girar contra las cuentas bancarios y para las adquisiciones, ventas y gravámenes de los valores.

Recomendándose las firmas mancomunadas para evitar que la responsabilidad recaiga en una sola persona.

4. Autorización previa de las salidas de dinero, expedición de cheques nominativos, límites para el pago en efectivo y comprobación adecuada. Haciendo énfasis en el control de chequeras, uso de facsímiles y la existencia de documentación comprobatoria.
5. Segregación adecuada de las funciones de autorización, adquisición y venta, custodia, cobranza, tesorería, registro de operaciones y cobro de rendimientos.
6. Adecuada protección de la entidad mediante el afianzamiento de las personas que manejan fondos y valores.
7. Valuación periódica de las inversiones. Por las constantes fluctuaciones es vital hacer estudios periódicos acerca de su cotización en el mercado, las cuales deberán quedar por escrito y debidamente validados por funcionario responsable.
8. Existencia de registros para identificar los valores y sus rendimientos.
9. Arqueos periódicos del efectivo y valores. Los arqueos deben ser practicados por personas que no estén relacionadas con su custodia, manejo de efectivo o registro contable.
10. Formulación de conciliaciones bancarias periódicas e investigación y ajuste de las partidas en conciliación.

INGRESOS Y CUENTAS POR COBRAR

El IMCP en su boletín 5110 de Normas y Procedimientos de Auditoría marca que: la existencia de controles en el área de ingresos y de cuentas por cobrar contribuirán a que las transacciones relativas a estos rubros se desarrollen de conformidad con los criterios establecidos por la administración, para la obtención de información financiera confiable. Los controles internos claves de estos rubros son:

1. Existencia de autorización y documentación de las ventas a crédito, de los precios de venta y, de los descuentos y devoluciones, considerando que toda operación debe tener su sustento documental.
2. Segregación adecuada de las funciones de recepción de pedidos de clientes, crédito, embarques, facturación, cobranza, devoluciones y contabilización.
3. Registro, en el periodo correspondiente, de la factura que amparan los embarques a clientes y las notas de crédito que respaldan las devoluciones recibidas.
4. Control de las devoluciones. Este debe permitir asegurar que las devoluciones sean procedentes, estén debidamente autorizadas, valuadas y oportunamente registradas dentro del periodo correspondiente.
5. Vigilancia constante y efectiva sobre los vencimientos y cobranza, principalmente con base en información sobre antigüedad de saldos.
6. Otros ingresos. El sistema de control interno debe estar diseñado de tal forma que permita el control de todas aquellas operaciones distintas de la venta de productos.
7. Conciliación periódica de la suma de los auxiliares contra el saldo de la cuenta de mayor correspondiente.
8. Confirmación periódica por escrito de los saldos por cobrar, por personas distintas de las que manejan los registros contables y participan en labores de cobranza.
9. Custodia física de las cuentas por cobrar. Buscando con esto establecer e identificar la responsabilidad del personal involucrado en el manejo de estos valores.
10. Arqueos, periódicos y sorpresivos de los documentos que amparen las cuentas por cobrar, practicados por personas que no estén relacionadas con el manejo de efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y ventas.

11. Existencia de fianzas para proteger la entidad sobre el personal que tiene a su cargo el manejo y custodia de las cuentas por cobrar.
12. Procedimientos para el registro de las estimaciones.
13. Existencia de autorización para otorgar en garantía o prenda, o ceder los derechos que amparan las cuentas por cobrar.

INVENTARIOS Y COSTO DE VENTAS.

El boletín 5120 de Normas y Procedimientos de Auditoría del IMCP menciona que el control interno de inventario y costo de ventas está vinculado con las actividades de compra, fabricación, distribución, venta y consignación. Hecho por el cual se exige a este que los inventarios sean debidamente pedidos, recibidos, controlados, segregados, usados, contados físicamente, embarcados y facturados. Asegurando así la corrección de los inventarios y costo de ventas, incluyendo su adecuada valuación a costos históricos y su actualización. Los controles claves de estos rubros son:

1. Autorización del método de valuación seleccionado por la empresa.
2. Segregación adecuada de las funciones de autorización, custodia y registro.
3. Registro oportuno de la inversión en inventarios y del pasivo correspondiente en el periodo correspondiente.
4. Registro Oportuno de todos los embarques y, en su caso, facturación, incluyendo la contabilización del correspondiente costo de ventas. El establecimiento de formas prenumeradas facilita el control de estas actividades y la captación oportuna en los registros contables. Asimismo, deberán existir los controles necesarios para otros tipos de embarques.

5. Control de devoluciones. La existencia de controles debe permitir asegurar que las mismas sean procedentes, estén debidamente autorizadas, valuadas y oportunamente registradas dentro del periodo al que corresponden.
6. Custodia física adecuada de los inventarios. Se realiza con el fin de establecer e identificar claramente la responsabilidad del personal involucrado en el manejo físico de estos bienes.
7. Inventarios físicos. Deberá existir una planeación adecuada de la toma periódica de los inventarios físicos, así como de su recopilación, valuación y comparación con registros contables, incluyendo la investigación y ajuste oportuno de las diferencias resultantes.
8. Procedimientos adecuados para el registro y acumulación de los elementos del costo. La contabilidad debe captar información correcta y oportuna sobre la acumulación de los elementos del costo de adquisición y, en el caso de los de producción para asegurar la adecuada valuación de los inventarios y la determinación del costo de ventas del ejercicio, así como la actualización de los mismos.
9. Registros adecuados para el control de existencias y anticipos a proveedores. El mantenimiento de registros auxiliares de las existencias en tránsito, en los almacenes de la empresa, en consignación o en poder de terceros, así como de los anticipos a proveedores, representan controles que mediante la verificación por recuentos físicos o confirmaciones ayudan a determinar la existencia y adecuada valuación de los inventarios, así como para investigar el origen de las diferencias.
10. Registros adecuados para el control de las existencias propiedad de terceros en almacenes de la empresa.
11. Comprobación periódica de la suma de los registros auxiliares con el saldo de la cuenta de mayor correspondiente.
12. Comprobación de los inventarios físicos por personal interno independiente.

13. Procedimientos para determinar la pérdida de valor de los inventarios y el registro de las estimaciones correspondientes.
14. Adecuada protección a la entidad mediante la contratación de seguros y fianzas, como medida complementaria de control interno.
15. La existencia de sistemas de información para la determinación y registro de los efectos de la inflación que incluyan:
 - a. Medios que actualicen todos los inventarios.
 - b. Para los costos de reposición deben existir expedientes de cotizaciones actualizadas y un archivo de compras para localizar los precios recientes, estudios de costos de reposición y la integración por elementos del costo.
 - c. En el caso de la aplicación de índices generales o específicos de precios, se deben mantener expedientes en los cuales se documenten los análisis por antigüedad, cálculos y los índices actualizados.
 - d. Para el costo de ventas deben existir elementos objetivos y verificables que permitan determinar los costos actualizados al momento de la venta.
 - e. Separación de funciones.
 - f. Verificación del adecuado y oportuno registro de las cifras actualizadas en los libros de contabilidad.

PAGOS ANTICIPADOS

El boletín 5130 de Normas y Procedimientos de Auditoría del IMCP, sobre el control interno de pagos anticipados destaca los controles claves siguientes:

1. Aprobación por parte de la administración, para efectuar erogaciones por pagos anticipados

2. Adecuada custodia física de los bienes cargados a pagos anticipados.
3. Existencia de políticas definidas sobre los conceptos que deben ser tratados como pagos anticipados.
4. Existencia de registros que permitan identificar el origen de los pagos y las bases para su aplicación a resultados.
5. Revisión periódica de la vigencia de los servicios por recibir o artículos por consumir y su aplicación a periodos futuros.

INVERSIONES PERMANENTES EN ACCIONES.

Los controles internos claves, específicos, que deben verificarse en el estudio y evaluación del control interno que señala el IMCP en el boletín 5140 de Normas y Procedimientos de Auditoría son:

1. Aprobación de las adquisiciones, ventas y gravámenes de las inversiones, por parte de la Asamblea de Accionistas o del Consejo de Administración.
2. Adecuada segregación de funciones para la adquisición y venta de acciones, cobro de dividendos, custodia de los títulos y registro de las operaciones.
3. Existencia de registro adecuados para controlar las inversiones y su valuación periódica.
4. Revisiones periódicas para comprobar la existencia física de los títulos, así como la correcta valuación.
5. Adecuada protección de la entidad mediante el afianzamiento de las personas responsables del manejo de valores

INMUEBLES MAQUINARIA Y EQUIPO

El control interno sobre los inmuebles, maquinaria y equipo destaca los controles claves el IMCP en su boletín 5150 de Normas y Procedimientos de Auditoría dirigiéndolos a:

1. Por su importancia, la dirección de la empresa deberá autorizar el método y políticas de valuación, incluyendo las relativas a capitalización, actualización y depreciación.
2. Aprobación de los Accionistas o de la Administración para adquirir, vender, retirar, destruir o gravar activos.
3. Segregación adecuada de las funciones de adquisición, custodia y registro.
4. Existencia de procedimientos para comprobar que se hayan recibido y registrado adecuadamente los bienes adquiridos.
5. La documentación soporte de la propiedad de los activos se deberá conservar en archivos adecuados que faciliten su localización y control.
6. Existencia de políticas para distinguir las adiciones de aquellos gastos por conservación y reparaciones.
7. Revisión periódica de las construcciones e instalaciones en proceso para registrar oportunamente aquellas que hayan sido terminadas.
8. Registros adecuados de los anticipos a proveedores o constructores.
9. Comprobación periódica de la existencia y condiciones físicas de los bienes registrados.
10. Información oportuna al departamento de contabilidad de las unidades dadas de baja.
11. Registro de activos en cuantas que representen grupos homogéneos en atención a su naturaleza y tasa de depreciación. Para mantener registros representativos y simplificar cálculos.

12. Existencia de registros individuales que permitan la identificación y localización de los bienes o conocer su valor en libros.
13. Conciliación periódica de la suma de los auxiliares contra el saldo de la cuenta de mayor correspondiente.
14. La existencia de sistemas de información para la determinación y registro de los efectos de la inflación que incluyan:
 - a. Medios que actualicen todos los inmuebles, planta y equipo.
 - b. Cuando se practique avalúo por perito independiente o cuando se practique por personal de la empresa se debe contar con:
 - i. Expedientes donde se controlen los avalúos internos y externos.
 - ii. Documentación que permita la identificación de los valores actualizados de todos los bienes y su depreciación acumulada
 - iii. La estimación de la vida útil de los bienes en función al tiempo de servicio remanente en la empresa o valor de desecho.
 - c. En el caso de la aplicación de índices generales o específicos de precios, se deben mantener expedientes en los cuales se documenten los análisis por antigüedad, cálculos y los índices actualizados.
 - d. Revisión interna del trabajo efectuado por peritos independientes o de la propia empresa.
 - e. Separación de funciones.
 - f. Verificación del adecuado y oportuno registro de las cifras actualizadas en los libros de contabilidad.
15. Adecuada protección de los bienes de la empresa, incluyendo su aseguramiento.

INTANGIBLES

El IMCP en su boletín 5160 de Normas y Procedimientos de Auditoría, establece los controles relativos para asegurar la corrección de los activos intangibles, incluyendo su adecuada valuación a costos históricos, determinándolos en áreas claves como:

1. Autorización por parte de la administración de las erogaciones por intangibles, de la misma manera esta inversión debe estar respaldada por la evidencia que permita comprobar su justificación.

2. Procesamiento y clasificación de capitalización.

a. Existencia de políticas contables de la empresa, incluidas en el manual de contabilidad debiendo existir una sección en la que se definan las características de las erogaciones que califican para ser capitalizadas.

b. Existencia de registros que permitan identificar el origen de las erogaciones y las bases para su aplicación a resultados.

c. Procedimientos adecuados para el registro y acumulación de los elementos del costo.

La contabilidad debe captar la información correcta y oportuna sobre la acumulación de los elementos del costo de los activos intangibles. Formando parte del costo todos los gastos o desembolsos identificables y relacionados con la adquisición o desarrollo del intangible.

d. Es necesaria la existencia de sistemas de información para la determinación y registro de los efectos de la inflación que incluyan:

○ Medios que actualicen todos los activos.

- Expedientes en los que se documenten los análisis por antigüedad, cálculos y los índices utilizados, así como evidencia de la fuente y que esta sea confiable.
 - Separación de funciones en preparación, supervisión y aprobación de la información actualizada.
 - Verificación del adecuado y oportuno registro de las cifras actualizadas en libros de contabilidad.
3. Salvaguarda física de la documentación soporte, debiendo esta estar en archivos que faciliten su localización.
 4. Verificación y evaluación periódica de la vigencia de los beneficios futuros. Dado por las características de los activos intangibles que los hacen vulnerables a perder su valor, al dejar de tener capacidad para aportar beneficios a las operaciones futuras. Pudiendo cambiar por situaciones ajenas a la empresa.

PASIVOS.

El boletín 5170 de Procedimientos y Normas de Auditoría del IMCP establece que los controles internos clave para el control del pasivo son:

1. Segregación adecuada de las funciones de autorización, compra, recepción, enajenación, verificación de documentación, registro y pago.
2. Autorización a diferentes niveles para contraer pasivos y garantizarlos.
3. Uso y control efectivo de órdenes de compra y notas de recepción prenumeradas para todo gasto y compra.

4. Revisión de facturas, precios y cálculos y cotejo contra las órdenes de compra y notas de recepción.
5. Determinación del monto de los pasivos por concepto de impuestos.

ESTIMACIONES CONTABLES.

El IMCP en su boletín 5180 de Normas y Procedimientos de Auditoria señala el sistema de control interno específico, que permita minimizar la ocurrencia de errores u omisiones importantes en las estimaciones contables manejando los siguientes controles claves:

1. Reconocimiento de la administración sobre la necesidad de registrar estimaciones contables y establecimiento de políticas adecuada al respecto.
2. Compilación de información relevante, suficiente y confiable para respaldar la estimación contable.
3. Participación de personal capacitado en la preparación de la estimación contable.
4. Revisión y aprobación de las estimaciones de parte de funcionarios con niveles jerárquicos adecuados dentro de la entidad.
5. Evaluación de la estimación a través de comparaciones con resultados reales posteriores o de la congruencia con los planes de operación de la entidad.

CAPITAL CONTABLE.

Los controles claves para el control interno efectivo del capital contable el IMCP los señala en el boletín 5190 de Normas y Procedimientos de Auditoría siendo:

1. Existencia de registros de la emisión de los títulos que amparen las partes del capital social.
2. Custodia y arqueo de títulos.
3. Autorización y procedimientos adecuados para el pago de dividendos.
4. Información oportuna al departamento de contabilidad de los acuerdos de los accionistas o de los administradores que afecten las cuentas del capital contable.
5. Comparación periódica de la suma de los auxiliares contra el saldo de la cuenta de mayor correspondiente.
6. Información sistematizada sobre cifras actualizadas.

GASTOS.

El boletín 5200 de Normas y Procedimientos de Auditoría del IMCP establece los controles claves que deben evaluarse:

1. Los gastos se deben autorizar por funcionario responsable.
2. Existe una segregación de funciones para su autorización, su pago y su registro.
3. Se tiene establecido un control presupuestal para estas erogaciones.
4. Se cuenta con registros contables apropiados para el control, clasificación e información de los gastos por áreas de responsabilidad.

REMUNERACIONES AL PERSONAL.

La evaluación del control interno se deberá dirigirse según el boletín 5210 de Normas y Procedimientos de Auditoría del IMCP son:

1. Es responsabilidad de la administración, el designar los funcionarios autorizados para la contratación del personal, aprobación de sus remuneraciones y modificaciones de las mismas. Colaborando con lo anterior es la creación de un departamento de personal, que mantenga expedientes individuales que contengan por lo menos: solicitud de empleo, autorización de la contratación, aviso de modificaciones de salarios, aviso de inscripción y baja ante las autoridades correspondientes.
2. Segregación de funciones en relación con el registro de tiempo, preparación, aprobación, revisión, pago y registro contable de remuneraciones al personal.
3. Adecuada protección a la entidad mediante el afianzamiento de aquellos empleados que intervienen en la preparación y pago de remuneraciones al personal, así como medidas de seguridad y contratación de seguros para el manejo del efectivo.
4. Es indispensable que se mantengan registros que permitan corroborar las bases de las remuneraciones en cuanto a: tiempo trabajado, destajo, tiempo extra, autorización de los cambios de salario, cálculo de vacaciones y otras prestaciones. Cuando se hacen deducciones para dar cumplimiento a disposiciones legales o contractuales, es necesario hacer una separación por conceptos que permita conocer su corrección.
5. Adecuada distribución contable.
6. Existencia de controles en los sistemas computarizados.

CONTINGENCIAS NO CUANTIFICABLES Y COMPROMISOS.

Es muy difícil generalizar controles claves de las contingencias no cuantificables y de los compromisos dada su abundancia y diversidad, sin embargo el boletín 5220 de Normas y Procedimientos de Auditoría del IMCP señala que más que controles son aspectos que se deben corroborar para garantizar el correcto control de estas partidas los cuales son:

1. Existencia de comunicación oportuna entre los directivos y asesores legales de la empresa con el funcionario responsable de la preparación de los estados financieros, que permita que éste, se entere de las contingencia a que está sujeta la empresa, así como de los compromisos adquiridos por la propia compañía.
2. Existencia de comunicación oportuna y sistemática de los acuerdos del consejo de administración y de las Asambleas de Accionistas para el mismo objeto.
3. Evaluación periódica del estado que guarden las contingencias y compromisos.

CAPÍTULO III

ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO.

En este capítulo se desarrolla la optimización de recursos que permite efectuar el Control Interno con su eficaz accionar como lo es la correcta administración del capital de trabajo, que básicamente son los recursos que se manejan en la operación del negocio a corto plazo y que se obtienen ingresos con el manejo correcto de los recursos ociosos en inversiones primordialmente. Convirtiéndose en la actualidad como el tema central de toda empresa ya que repercute directamente en las finanzas y por ende en la capacidad de continuar con la operación.

3.1 ADMINISTRACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO.

3.1.1 Concepto.

“Es el tiempo promedio que transcurre entre la adquisición de materiales y servicios, su transformación, su venta y finalmente su recuperación convertida en efectivo.” (MORENO, Fernández Joaquín A.; 1997:9)

“Es el manejo de los activos y de los pasivos circulantes dentro de ciertos lineamientos de política.” (WESTON, J. Fred; 1996).

En efecto la administración del Capital de Trabajo se enfoca al manejo en el corto plazo de los recursos financieros tanto propios como ajenos para obtener ingresos adicionales por la inversión de los circulantes ociosos o los aprovechados por el manejo exacto de los

créditos de terceros, generalmente los obtenidos por los créditos comerciales; con el fin de incrementar la riqueza de la empresa, apoyando todo este flujo de información financiera necesaria en el control interno.

3.2 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO.

Los objetivos que pretende la administración del Capital de Trabajo según MADROÑO, Cosío (1995) Manuel Enrique son:

1. “Supervivencia y crecimiento de la empresa.
2. Obtención de utilidades.
3. Imagen y Prestigio.
4. Aceptación Social.
5. Satisfacción de necesidades colectivas.

Sin embargo los objetivos requieren de metas que fija la Administración Financiera como las siguientes:

1. Planear el crecimiento de la empresa, visualizando por anticipado sus requerimientos, tanto táctica como estratégicamente.
2. Captar los recursos necesarios para la marcha de la empresa.
3. Asignar dichos recursos conforme a los planes y necesidades de empresa.
4. Promover el óptimo aprovechamiento de los recursos financieros.
5. Minimizar la incertidumbre de la inversión.”

3.3 RIESGOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO.

WESTON, J. Fred (1996) señala como riesgos de la administración del capital de trabajo los siguientes.

1. El riesgo de cartera. Este depende en gran medida de la sagacidad del administrador financiero para colocar los recursos de la empresa en instrumentos diferentes para compensar el riesgo con el rendimiento.
2. Las consecuencias de un mal manejo de los inventarios provocaría que el mercado se amplíe más allá de la capacidad que tiene la empresa, ya que la empresa no será capaz de satisfacer a los clientes y estos terminarán comprando el producto con la competencia patrocinados por la mercadotecnia de la empresa. O viceversa se traduciría en costos adicionales por mantenimiento y obsolescencia de inventarios.
3. Riesgo de Incumplimiento. Es el riesgo de que un prestatario deje de cumplir con los pagos de interés o de rembolsar el monto del principal de acuerdo con el programa de amortización de un crédito.
4. Riesgo de Eventos Imprevistos. Es la probabilidad de que ocurra algún evento y repentinamente aumente el riesgo de incumplimiento de una empresa.
5. Riesgo del precio de la tasa de interés. Es la contingencia de que haya disminuciones en los precios de los bonos, al cual se encuentran expuestos los inversionistas debido a la presencia de tasas de interés crecientes.
6. Riesgo de Inflación. Es la posibilidad de que la inflación reduzca el poder de compra de una suma determinada de dinero.
7. Riesgo de Comerciability. Es la susceptibilidad de que los valores no se puedan vender fácilmente a un valor cercano al precio cotizado en el mercado.

3.4 ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO.

El efectivo es el concepto más importante del Capital de Trabajo toda vez que desde sus inicios la empresa generalmente solo cuenta con efectivo, el cual es canjeado por bienes que al ser manejados dentro de la operación de la empresa se convertirán en efectivo. A pesar de su capacidad para adquirir o liquidar compromisos su mantenimiento es muy costoso debido a que es un activo que no genera utilidades consecuentemente el mantener niveles altos de efectivo provocara el no aprovechar utilidades potenciales.

Para esto es vital conocer que el efectivo cumple tres funciones:

1. Transacción. Esta función permite afrontar necesidades rutinarias, ya sea compras, pago de gastos o inversiones.
2. Precaución. Permite solucionar situaciones imprevistas donde se necesite dinero para solventarlas.
3. Especulación. Permite aprovechar situaciones fuera del curso normal de la empresa.

Además de estas funciones, una sólida administración del capital de trabajo requiere que se mantenga un amplio suministro de efectivo por varias razones:

1. Es esencial que la empresa tenga suficiente efectivo para aprovechar los descuentos.
2. Una buena reputación de crédito capacita a la empresa para comprar bienes a los proveedores con base en términos favorables y para mantener una amplia línea de crédito con su banco.
3. Permite aprovechar las oportunidades favorables de negocios como: ofertas de proveedores o comprar otra empresa.

4. Satisface emergencias ocasionadas por hechos fortuitos y para superar las recesiones estacionales o cíclicas.

3.4.1 TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO.

Las técnicas de Administración de Efectivo se clasifican en varias ramas:

1. TÉCNICAS USUALES.

o Análisis De Razones Financieras.

Son las relaciones existentes entre los diversos elementos que integran los Estados Financieros utilizados en forma lógica. Las razones son simples cuando se obtienen de la relación directa entre dos o más cifras y serán estándar cuando se compare el resultado contra un parámetro.

o Administración De Los Flujos De Entrada Y De Salida.

La administración de los Flujos de Entrada y de Salida implica el manejo de las siguientes herramientas:

~ Sincronización de los flujos de efectivo.

Es la situación en la cual los flujos de entrada coinciden con los flujos de salida, permitiendo con ello que una empresa mantenga saldos bajos para las transacciones. Permitiendo a la empresa disminuir sus préstamos bancarios, reducir los gastos de intereses y sobre todo impulsar las utilidades.

~ Uso de la Flotación.

La flotación neta es la diferencia que existe entre nuestro balance de chequera y el balance que muestran los libros del banco. Componiéndose éste a su vez de la flotación de cobranzas y de desembolsos.

En donde la flotación de cobranzas es el monto de los cheques que hemos recibido pero que aun no han sido acreditados a nuestra cuenta. Y la flotación de desembolsos es el valor de los cheques que hemos emitido pero que aun están siendo procesados y que por lo tanto no han sido deducidos por el banco del saldo de nuestra cuenta.

Siendo el objetivo primordial de esta herramienta acelerar el proceso de los cheques que se reciben para poner los fondos a generar recursos lo más rápido posible y al mismo tiempo tratar de demorar los pagos lo más posible para aprovechar al máximo los fondos en la creación de utilidades.

~ Aceleración de las Cobranzas.

Lo que busca toda empresa es la disposición inmediata de sus recursos pero se encuentran con la limitante de las distancias y la flotación que se genera en sus cuentas por cobrar, por lo que se ha buscado el desarrollo de formas que minimicen el tiempo de espera para la disposición de los recursos los cuales son:

Los Apartados Postales Bancarios. Lo que busca es el acelerar el procesamiento de los cheques al ser enviados a los apartados postales en las áreas de los pagadores en vez de enviarlos a las oficinas de la empresa lo cual demoraría más su disponibilidad y bastaría únicamente que el banco envíe a la empresa el registro de los ingresos cobrados.

Débitos Preautorizados. Éste permite que los fondos sean automáticamente transferidos de la cuenta de un cliente a la cuenta de la empresa en fechas determinadas. El también conocido como transacción sin cheque, acelera la transferencia de fondos porque el

periodo de tiempo postal y el plazo de compensación de los cheques quedan totalmente eliminados; aunque la aceptación de los pagadores ha sido muy desalentadora porque reduce en ellos la flotación de desembolso.

Banca de Concentración. Aunado a los sistemas anteriores es muy importantes que la empresa maneje la banca de concentración, que consiste en movilizar los fondos desde ubicaciones descentralizadas para su recepción hacia uno a más depósitos mancomunados de efectivo de naturaleza central con el fin de evitar que el efectivo de la empresa se vea diversificado en muchos bancos; dando así la disponibilidad inmediata de los recursos.

- ~ Fondos disponibles en el momento que se necesiten.
- ~ El control de desembolsos. El control de los desembolsos se puede lograr con las siguientes herramientas:

Centralización de las cuentas por pagar. Consiste en que todos los pagos sean desembolsados desde una sola cuenta, permitiendo evaluar los pagos que se vencerán para toda la empresa y programarlos para contar con la disponibilidad de los fondos suficientes. Dando así una coordinación y vigilancia más estrecha de las cuentas por pagar y de la flotación.

Cuentas con saldo cero. Son cuentas especiales de desembolso y son financiados por la cuenta maestra de la empresa o por prestamos del banco; al momento de girar algún cargo contra esta cuenta los fondos son transferidos automáticamente de la cuenta maestra o el

banco realiza el préstamo, reduciendo de esta forma el efectivo ocioso el cual no paga ningún interés.

Cuentas de desembolsos controlados. Estas cuentas no se financian sino hasta el momento en que los cheques se presentan contra la cuenta, permitiendo a la empresa: telegrafiar los fondos a la cuenta para cubrir los cheques presentados para su pago y para invertir el exceso de efectivo al mediodía cuando las negociaciones del mercado de dinero alcanzan su punto máximo.

2. TÉCNICAS MATEMÁTICAS.

Lo que proponen la técnicas matemáticas son simulaciones que permiten a la empresa tomar las decisiones más razonables, siendo:

o Modelo Baumol.

MADROÑO, Cosío Manuel Enrique (1995) menciona que “el modelo desarrollado por William Baumol determina la cantidad de efectivo que puede tener una empresa a un costo mínimo, permitiéndole a la par conocer el costo de mantener saldos ociosos que podrían invertirse en valores.

Para tal efecto el modelo establece los costos a minimizar como sigue:

- ~ Costos de convertir valores en efectivo. Para tal efecto establece que será fijo en una cantidad “b” la cual se debe de minimizar y se incurren en estos costos cada vez que los valores realizables se conviertan en efectivo. Lo anterior provoca que los costos totales se incrementen a medida que aumenta el número de veces que se efectúa la

conversión. Desprendiéndose que los costos totales de conversión por periodo serán el número de conversiones “t (transacciones necesarias por periodo) / c (valores realizables a vender en cada periodo y /o efectivo)” multiplicado por el costo de una conversión “b”.

- ~ Costo de oportunidad. Se refiere a la tasa de interés (i) no aprovechada que se habría obtenido mediante la inversión de los saldos de efectivo. El costo de oportunidad será la tasa de interés multiplicada por el promedio de efectivo que mantiene la empresa.

Con lo anterior se establece que se pueden minimizar costos de administración de efectivo con la aplicación de la fórmula para determinar el efectivo óptimo:

$$C = \sqrt{2bt/i}$$

Donde:

C = Necesidades de caja óptima.

b = Necesidades anuales de efectivo.

t = Costo de transacción.

i = Costo de capital o interese por pagar.

De los elementos anteriores los más complicados para determinar son el costo de transacción, implicando con ello el costo administrativo y de control de efectivo por cada peso manejado, y el de necesidades anuales de efectivo, pudiendo resolverse por medio del presupuesto de efectivo, las cuales se manejan con base a estimaciones.

o Modelo Miller-Orr.

Este modelo fue desarrollado por Merton H Miller y Daniel Orr basándose en el modelo Baumol, establecieron que en una empresa no es posible que los flujos de efectivo deban mantenerse estáticos, sino que por el contrario fluctúan al azar entre los límites superior e inferior.

Cuando llega el límite superior (h) la empresa contará con exceso de efectivo y por el contrario, al llegar al límite inferior (o) la empresa tendrá problemas de efectivo, para lo cual la empresa tendrá que comprar o vender inversiones en valores para conservar el nivel óptimo mostrado como “z”. Y el objetivo consistirá en determinar el nivel óptimo “z” de los saldos capaces de minimizar el costo de la administración de efectivo.

Miller-Orr, establecieron como costo del efectivo:

$$C = be(N)/t + i e(M)$$

Donde:

C = Costo total de la administración del efectivo.

b = Costo de conversión.

e(N) = Número de conversiones esperadas.

e(M) = Saldo de efectivo diario esperado.

t = Días de periodo.

i = Costo de oportunidad.

El nivel óptimo del saldo de efectivo se determina mediante la siguiente ecuación:

$$Z = \sqrt[3]{3b \times 2 / 4i}$$

Donde:

x^2 = Varianza de los saldos diarios de efectivo de la empresa.

Con base en la ecuación anterior los gastos que se deben minimizar, son el de conversión y el de intereses perdidos, además especifica que el límite superior (h) se obtendrá como $h = 3z$."

3. ANÁLISIS BURSÁTIL.

La importancia del análisis bursátil está fincada en que se estudia los comportamientos de las acciones en los mercados, obteniendo los mayores réditos con la ventaja de conocer cual será el estado de las acciones en el futuro y decidir las mejores disyuntivas, ya sea de venta o compra de instrumentos.

MADROÑO, Cosío Manuel Enrique (1995) señala que " el desarrollo integral de este análisis se efectúa por dos métodos:

o Análisis Técnico.

Consiste en el estudio del comportamiento de las cotizaciones en el mercado, para determinar el curso probable que tomarán los precios tanto de una emisora de acciones en particular como del mercado en general.

Este análisis está fundamentado en las fluctuaciones del mercado de dinero, maximizando la utilidad al aprovechar los movimientos en los precios de las inversiones, apoyándose en los siguientes supuestos:

- ~ El valor de mercado se estima por la oferta y la demanda.

- ~ La oferta y la demanda se ven influenciadas por gran variedad de factores tanto racionales como irracionales, los cuales al ser ponderados por el mercado se reflejan en el precio de la acción.
- ~ Los precios se mueven en tendencia por periodos considerables.
- ~ Los cambios en las tendencias son motivadas por cambios en las relaciones de la oferta y la demanda.

Un factor importante en el desarrollo de éste análisis; es el conocimiento de los múltiplos, ya que si éste fuese mayor al del promedio que maneja el mercado sería buena oportunidad para la venta, por el contrario si fuese inferior, significaría que pudiera ser un buen momento para la compra.

$\text{Múltiplo} = \text{Precio de mercado de la acción} / \text{utilidad por acción}.$

o Análisis Fundamental.

Es un estudio de inversión a largo plazo, que tiene como finalidad, pronosticar la cotización futura de la acción, en base a la proyección de utilidades de la empresa, para decidir las alternativas de inversión.

Éste análisis se efectúa con un estudio del comportamiento de la empresa en el pasado, distribución actual de las inversiones y su capacidad para generar utilidades en un mercado dado. Se efectúa analizando los siguientes aspectos:

- ~ Económicos. Es el estudio de variables que pueden indicar el rumbo probable de la economía en general, del área donde se ubica la empresa y sobre todo la incidencia en el desarrollo de la empresa.

- ~ Financiero. Es el análisis e interpretación de la información de la empresa.
- ~ Humano. Es el análisis cualitativo que tiene por objetivo medir la eficiencia de operación, para ubicar los centros de toma de decisiones y determinar lo adecuado de los apoyos con que cuentan.

Se recomienda que en este análisis se consideren los siguientes criterios:

- ~ Empresas en expansión reportan múltiplos de mayor cuantía que aquellos que no estén creciendo.
- ~ Empresas con crecimiento potencial pagarán dividendos bajos, y empresas estables o sin crecimiento pagarán dividendos altos.

4. Técnicas Económicas.

Estas técnicas son tendientes a minimizar el impacto en la utilidad que se proyecta de la nula generación de rendimientos por parte del efectivo ocioso, dentro de las cuales MORENO, Fernández Joaquín A.; 1997 señala las siguientes alternativas:

- o “Inversiones en Renta Fija. Que generan intereses de dos formas. Se compran a valor nominal y generan intereses con el transcurso del tiempo o se compran con tasa de descuento y alcanzan su valor nominal a su vencimiento.
- o Inversiones de Renta Variable. Cuyo precio en el mercado aumenta o disminuye obteniendo utilidades o pérdidas. Recibiendo también dividendos.
- o Inversiones en Sociedades de Inversión de Renta Fija o Variable. Cuyo valor fluctúa en el mercado de valores, generándose utilidades o pérdidas.”

El uso de las técnicas y herramientas antes mencionadas requerirán en su momento de análisis minuciosos para adecuarlas a las necesidades de la empresa y sobre todo contar en la empresa con un control eficiente que permita el flujo de información financiera vital para que se apliquen estas técnicas y se tomen las decisiones que proyecten a la empresa mejores utilidades pero sin restringirle su operación.

3.5 ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR.

Los créditos que concede la empresa a sus clientes son una herramienta con dos caras, en una de sus caras nos muestra el beneficio al coadyuvar a que la empresa incremente las ventas como una mera estrategia de mercadotecnia y en contra parte nos muestra que acarrea con una serie de costos tanto directos como indirectos que no dudaran en afectar las finanzas de la empresa en cuanto la administración del crédito sea errónea, al respecto MADROÑO, Cosío Manuel Enrique (1995) nos señala los costos en los que incurre la empresa y son:

- ~ “Costo de Investigación y Cobranza.
- ~ Costo de Capital.
- ~ Costo de Morosidad.
- ~ Costo de Incobrabilidad.”

Razón por la cual se debe determinar cuidadosamente el nivel de inversión en las cuentas por cobrar que le reditué mejores dividendos a la empresa. Contribuyendo a esta decisión se presentan las siguientes técnicas.

1. ANÁLISIS DEL SOLICITANTE DEL CRÉDITO.

Esta técnica son tendientes a otorgarle a la empresa los elementos suficientes para que pueda fincársele al cliente la capacidad de ser sujeto o no del crédito antes de otorgar el mismo.

o Sistema de puntajes de Crédito.

WESTON, J. Fred (1996) dice: “En su modalidad de “Análisis Discriminante Múltiple” el sistema de puntajes de crédito ayuda a evaluar la calidad del crédito, el cual consiste en:

Asignar variables dependientes que nos puedan señalar la probabilidad de incumplimiento de pago y variables independientes que se asocian con la fuerza financiera y con la capacidad para pagar una deuda si se concede el crédito, a las cuales se les asignan pesos para multiplicarlos por los datos individuales de cada cliente. Teniendo como propósito registrar el puntaje en relación con la calidad de un crédito tomando como base aquellas variables que se consideren importantes para diferenciar entre los clientes potencialmente buenos de los malos.

Manifestando ventajas de que la calidad del crédito se expresa en un solo valor numérico en lugar de expresarse como una evaluación subjetiva de un número de diversos factores.

o El sistema de las Cinco C

Independientemente de cual sea el enfoque la calidad del crédito se relaciona con la evaluación de las cinco áreas más importantes para determinar la dignidad de crédito de un cliente las cuales son:

- ~ Carácter.
- ~ Capacidad.
- ~ Capital.
- ~ Colateral.
- ~ Condiciones.”

2. MODELOS PRÁCTICOS DE COBRANZA.

Los siguientes modelos tratan de determinar los costos en los que incurre la empresa por otorgar créditos y con el conocimiento de dichos costos darle la pauta a la administración para fijar la mejor política de crédito. MADROÑO, Cosío Manuel Enrique (1995) menciona los siguientes:

o Modelo Bolten.

El propósito que se busca es maximizar la utilidad de la empresa y el conocimiento de los costos que se afectan a la cobranza, a fin de abatirlos y por otro lado identificar cual política es la más idónea para la empresa.

Para la obtención de la mejor política a fijar, establece las siguientes fórmulas:

- ~ Ventas de Contado $UT = PU - CU - CC$

$$\sim \text{Neto a 30 días UT30} = \text{PU} - \text{CU} - \text{CU(K)} - \text{CC(U)}$$

$\sim$ Neto A 30 días con descuento dentro de los 10 primeros días:

$$\text{UTppp30} = \text{UT30} + (1-d) \text{PU} - \text{CU} - (\text{CU (K/3)}) - \text{CC (U)}$$

$$\sim \text{Morosidad - M} = m (\text{U} + u) \%V$$

$$\sim \text{Incobrabilidad - I} = C (\text{U} + u) \%I$$

Siendo los elementos los siguientes:

UT = Utilidad total.

P = Precio de venta.

C = Costo de ventas.

U = Unidad a vender.

CC = Costo de Cobranza.

K = Costo de Capital.

d = Descuento otorgado por pronto pago.

M = Morosidad.

m = Costo promedio de morosidad.

%V = Porcentaje de ventas no pagadas.

u = Unidades adicionales a vender debido al descuento por pronto pago.

I = Incobrabilidad.

%I = Porcentaje de ventas incobrables.

ppp = Neto con descuento por pronto pago.

Los resultados que arrojen las formulas se analiza la utilidad obtenida de contado, a 30 días y a 30 días con descuento por pronto pago disminuidas con los costos de incobrabilidad y morosidad, de las cuales la mejor política será la que otorgue mayores utilidades a más bajo costo.

o Modelo Gitman.

Este modelo está basado principalmente en la evaluación de políticas de cobro y cambios en los planes, utilizando para tal efecto las siguientes fórmulas:

~ Rotación de cuentas por cobrar = Ventas anuales a crédito / Promedio de cuentas por cobrar.

~ Promedio de cuentas por cobrar = Ventas anuales a crédito / Rotación de cuentas por cobrar.

~ Inversión promedio en cuentas por cobrar:

Costos totales / Rotación de cuentas por cobrar o

(Costos totales / Ventas) X Cuentas por cobrar

~ Descuento por pronto pago:

Costo total unitario por unidades a vender / Rotación de cuentas por cobrar.

~ Costo de descuento por pronto pago:

% de Descuento (ventas promedio sujetas a descuento)"

3. CONTROL DE LA POSICIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR.

o Días De Venta Pendientes De Cobro (DSO)

WESTON, J. Fred (1996) dice: que el DSO representa el plazo promedio de tiempo que se requiere para cobrar las ventas a crédito. El cual se obtiene con las siguientes fórmulas:

- ~ Promedio de ventas diarias ADS = Ventas anuales / 360
- ~ Cuentas por cobrar = (ADS) (DSO)
- ~ DSO = Cuentas por cobrar / Ventas anuales / 360

o Análisis De Antigüedad De Saldos.

MORENO, Fernández Joaquín A.; 1997 menciona que: “ el análisis de antigüedad de saldos es un informe en el que aparecen todas las cuentas por cobrar analizadas por su antigüedad y que secunda a la administración de la cobranza.

El informe generalmente contiene:

- ~ Los generales del cliente.
- ~ El Saldo de la cuenta.
- ~ El importe al corriente.
- ~ Importe Vencido de 1 a 30 días.
- ~ Importe Vencido de 31 a 60 días.
- ~ Importe Vencido de 61 a 90 días.

No obstante esta clasificación puede ampliarse o reducirse de acuerdo con las necesidades particulares de cada empresa. Estos listados tienen una presentación horizontal y al final del listado se tienen totales por cada columna y se puede conocer con toda precisión el estado de la cartera de los clientes. La atención del departamento de crédito y cobranza debe estar orientada a los montos más antiguos y no prestando atención a las cuentas que se encuentran al corriente.

Este análisis además de permitir efectuar gestiones más rigurosas de cobro, forja información importante para poder juzgar y establecer la provisión para cuentas de cobro dudoso y así estar en condiciones de presentar una valuación adecuada de las cuentas por cobrar de conformidad a principios de contabilidad.”

WESTON, J. Fred (1996) señala que “las variables controlables que afectan la demanda de los productos que la empresa comercializa son los precios de venta, la calidad del producto, la publicidad y la política de crédito.” Con lo anterior se destaca la importancia que tiene la concesión de créditos para la compañía, pero su éxito dependerá de una correcta administración y de la formulación adecuada de los elementos de la política de crédito los cuales son:

- ~ “El periodo de crédito.
- ~ Las normas del crédito.
- ~ La política de cobranza.
- ~ Los descuentos por pronto pago”

Indudablemente las cuentas por cobrar tienen un beneficio implícito y que bien la empresa pudiera explotar para reducir la inversión en los créditos y aumentar sus flujos de efectivo, aprovechándolos en inversiones que reditúen mejores ganancias, mediante la venta de sus cuentas por cobrar conocida como factoraje.

3.5 ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS.

Los Inventarios representan para la empresa comercial e industrial el motor que las abastece de ingresos a través de la venta de los mismos y por ende las utilidades del negocio, traduciéndose literalmente en el mecanismo de la existencia y desarrollo empresarial.

Ese éxito del que hablamos depende de la correcta determinación de la inversión en los inventarios sino se quiere experimentar la contraparte que lleva la mala administración de este recurso.

MORENO, Fernández Joaquín A.; 1997 con relación a lo anterior dice: “ las principales causa que son determinantes de la inversión en inventarios son:

- ~ El nivel de la ventas.
- ~ La duración y la tecnología en el proceso productivo.
- ~ La durabilidad y la naturaleza de productos perecederos y estacionales.
- ~ La moda o estilo estacional.

Añadiendo que: la productividad se mejora con una producción o compra con el mínimo de almacenaje, sin retraso y a una gestión de calidad integrada en materia prima, procesos y productos terminados, además de productos de compra-venta.

Pero como mencionábamos cualquier fallo en estos puntos trae consigo costos a la empresa, traduciéndose inmediatamente en disminución de la utilidades. Con relación a lo

anterior WESTON, J. Fred (1996) nos dice que: “ Los costos implícitos en la compras y en el mantenimiento del inventario son:

- ~ Costos de Mantenimiento.
- ~ Costos de ordenamiento, de embarque y de recepción.
- ~ Costos de incurrir en faltantes de inventarios.

TÉCNICAS A EMPLEAR PARA DETERMINAR EL NIVEL DE INVERSIÓN.

o Modelo De La Cantidad Económica De La Orden EOQ

Este modelo lo que busca es la cantidad de inventario óptimo, con el costo mínimo, que a la empresa le convendría ordenar.”

MADROÑO, Cosío Manuel Enrique (1995) menciona: “para lograr el propósito del modelo se requiere la aplicación de las siguientes fórmulas:

- ~ Para conocer el lote óptimo de compra “Q”

$$Q = \sqrt{\frac{2DP}{M}}$$

- ~ Determinación del número de pedidos a realizar “N”

$$N = D / Q$$

- ~ Costo total de los pedidos. “CT”

$$CT = AD + P (D / Q) + M (Q / 2)$$

Donde:

A = Costo de adquisición.

P = Costo de pedir.

M = Costo de mantener.

D = Demanda anual.

Cabe señalar que el modelo funciona bajo supuestos que menciona WESTON, J. Fred (1996) y quede no cumplirse o alterarse alguno de ellos el modelo simplemente no sería utilizable los cuales son:

- ~ Las ventas pueden ser pronosticadas perfectamente.
- ~ Las ventas se distribuyen uniformemente a través de todo el año.
- ~ Las órdenes se reciben en el momento en que se esperan.

o Inventarios De Seguridad

Es una forma de eliminar el riesgo que se corre por el incumplimiento de los proveedores o para hacer frente a pedidos especiales de clientes que representen fluctuaciones impredecibles, con esto se tiene el material suficiente para seguir operando con normalidad. El cual a su vez crea el punto de reorden, indicando el momento en que se debe hacer la nueva orden.

La fijación del inventario de seguridad se origina de análisis estadísticos de eventos ocurridos entre el punto de pedido y el consumo real.

El punto de reorden se puede fijar de la siguiente forma según MADROÑO, Cosío Manuel Enrique (1995):

Punto de reorden = Promedio diario de consumo X tiempo de entrega + existencia de seguridad.

El inventario de seguridad se vera incrementado o mermado por los factores siguientes que menciona WESTON, J. Fred (1996):

- ~ “Con la incertidumbre de los pronósticos de demanda.
- ~ Con los costos resultantes de los faltantes.
- ~ Con la probabilidad de ocurrencia de demoras.
- ~ Por el incremento o decremento los costos de mantenimiento.”

o Descuentos Por Volumen

Es muy usual en el mercado encontramos con la situación de que los proveedores otorguen descuentos por el monto de las compras, sin embargo se deberá valorar el costo-beneficio de tal situación comparando los costos que se generan por un mayor almacenamiento de mercancía y el precio a pagar por el producto contra el lote óptimo de mercancía.

MADROÑO, Cosío Manuel Enrique (1995) al respecto menciona que: “para determinar el beneficio del descuento se debe aplicar la fórmula EOQ en los supuestos de orden con descuento y orden normal, para posteriormente hacer la comparación de los costos, claro está que el volumen de los artículos será diferente.”

o Método ABC

MORENO, Fernández Joaquín A.; 1997 dice: el método ABC es una valiosa herramienta práctica para el manejo de los inventarios que da resultados magníficos.

El cual consiste en efectuar un análisis de los inventarios estableciendo capas de inversión o categorías con objeto de lograr un mayor control y atención sobre los inventarios, que por su número y monto merecen una vigilancia y atención permanente.”

En éste análisis deben establecerse tres grupos A, B y C en base al número de partidas y su valor, teniendo según MADROÑO, Cosío Manuel Enrique (1995):

- ~ “A. Aquellos inventarios que físicamente ocupan una mínima parte en bodegas pero en valores representa una cantidad considerable, además de tener una menor rotación en relación al inventario total.
- ~ B. Aquella inversión que tanto físicamente como en su importe se encuentra nivelado representando una inversión media con una rotación continua.
- ~ C. Aquella que físicamente ocupa la mayor parte de la bodega, pero monetariamente vale una mínima parte.”

Con base a lo anterior es recomendable que los inventarios de categoría A y B sean administrados permanentemente con vigilancia y control estricto; por lo que respecta al grupo C no requieren generalmente de una atención personalizada y estrecha porque su costo no se justificaría.

El aplicar éste método en la empresa puede mejorar en forma importante la productividad y disminuir la inversión en inventarios, otorgándole una operatividad y optimización de recursos muy redituable.

o Método De Razones Financieras.

MADROÑO, Cosío Manuel Enrique (1995) dice: “ las razones financieras son la relación de dos cantidades, las cuales nos indican probabilidades y tendencias, señalando con ello puntos débiles y principales deficiencias para buscar un mejor control de la gestión de la empresa. Las razones que permiten un mejor control de los inventarios son:

~ Rotación de Inventario de productos terminados.

$\text{Costo de Ventas} / \text{Promedio de inventarios de artículos terminados.}$

~ Rotación de Inventario de producción en proceso.

$\text{Costo de Ventas} / \text{Promedio de inventarios de producción en proceso.}$

~ Rotación de Inventario de materia prima.

$\text{Costo de Ventas} / \text{Promedio de inventarios materia prima.}$

Las razones anteriores permiten identificar cada cuando se cambia el inventario, además de permitir detectar mercancía de lento movimiento que puede convertirse en obsoleta.

Los criterios para la obtención del promedio de inventario son:

~ Obtener el saldo mensual de los inventarios, obteniendo la media.

~ Sumar el saldo inicial más el final del periodo y el resultado dividirlo entre dos.

Las razones anteriores indican las veces que se cambia el inventario, si lo que se desea es conocer el número de días que tiene en su odre el inventario, bastaría con dividir 360 días entre la rotación de cada factor.”

o Método Justo A Tiempo.

WESTON, J. Fred (1996) dice: un sistema de control de inventarios en el cual un productor coordina la manufactura o la comercialización con los proveedores de forma tal que la materia prima o la mercancía lleguen justamente a medida que se necesitan en el proceso de producción o en la comercialización.”

o Adquisiciones Externas.

WESTON, J. Fred (1996) dice: “ Un importante desarrollo de los inventarios es la adquisición externa, la cual consiste en adquirir los componentes que se necesitan en la producción de algún artículo en lugar de producirlos, con el fin de abatir costos al conseguir el producto a un costo más barato que el de producirlo y el evitar tener existencias con la colaboración del tiempo exacto.”

Sin lugar a duda todo este proceso que se señala en los métodos anteriores lo agilizan los sistemas de computo los cuales funcionan bajo el mismo principio, sin embargo su eficiencia esta sujeta a la eficacia de la información que procesa y esta a su vez de la eficiente estructura y capacidad de reacción control interno, para asegurar a la empresa que la información que está recibiendo es real y se pudiera decir que es una película de los eventos que están ocurriendo en el instante y no fotografías; que lo único que ocasionaran es que la empresa pierda su posición en el mercado que ha trabajado por largo tiempo.

3.5.1 ADMINISTRACIÓN DE PASIVO A CORTO PLAZO.

Representa el monto de las obligaciones circulantes que tienen que pagar la empresa por los adeudos de mercancías principalmente y de los servicios que se necesitan para poner

en operación a la empresa. A su vez representan una fuente muy importante de financiamiento en ocasiones con costo implícito y en otras sin costo alguno, siendo éste último de más buscado de los financiamientos y el que se debe aprovechar al máximo.

Uno de los financiamiento más recurrentes y generalmente sin costo implícito, más bien con incentivos financieros por su pago, son los que se reciben de los proveedores. Del cual es vital contar con información relativa a los pasivos que son de este tipo, MORENO, Fernández Joaquín A.; 1997 propone la siguiente fórmula:

“Pasivos a favor de proveedores / inventarios.

El nivel de endeudamiento de la empresa depende directamente de las compras y de los gastos por servicios necesarios para poder operar, limitados por los niveles de solvencia de la empresa, la cual se maneja como aceptable o conservadora en un 40% / 60% o en un 50% / 50% y como medida muy arriesgada o agresiva el 60% / 40%. Arriba de estos parámetros se considera generalmente que la situación financiera de la empresa se debilita.

Desprendiéndose que el objetivo de la administración de las cuentas por pagar es el elevar el financiamiento que no tiene costo para la empresa, obtenido descuentos por pronto pago, dando a la empresa de esta forma los elementos y recursos suficientes para obtener rendimientos más altos mediante las inversiones.”

Con sustento en lo preliminarmente expuesto se muestra que la administración del capital de trabajo es la forma por razón de la cual la se pueden optimizar los recursos al máximo y mejor aun, este manejo está totalmente en manos de la empresa; dependiendo de la

sagacidad del personal para establecer los niveles de inversión óptima y de la información financiera que el sistema les provea. Retomando para esta situación el hecho de que el control interno representaría para la empresa el instrumento que aseguraría que la información financiera que se procesa en el sistema sea correcta, veraz y de toda confianza de los usuarios.

CAPITULO IV

RAMÍREZ AUTOMOTRÍZ DE URUAPAN, S.A. DE C.V.

Este capítulo se orienta a señalar la filosofía empresarial de la empresa y cual es su estructura orgánica, así-también los antecedentes de la misma.

Ramírez Automotriz es un negocio que tiene varios años de ser una de las Refaccionarias de mayor venta en la Ciudad de Uruapan, Michoacán, desde sus inicios debió ser fundada con buenas bases de desarrollo.

4.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

RAMÍREZ AUTOMOTRÍZ DE URUAPAN, S.A. DE C.V., es un negocio familiar que desde el año de 1980 integra a dos familias de abolengo, quienes comenzaron a desarrollar la idea de asociarse con la finalidad de crear una entidad que se dedicara a la comercialización de refacciones para vehículos nacionales y con un enfoque muy amplio en las refacciones de vehículos americanos, constituyéndose en un principio como una Persona Física a cargo de Sara Leticia Valencia Díaz. Para el año de 1992, los familiares se dieron cuenta de la trascendencia que iba adquiriendo el negocio, razón por la cual el 13 de julio del mismo año se reunieron para constituir una Sociedad Mercantil Anónima de Capital Variable, de Nacionalidad Mexicana y de conformidad con las leyes de los Estados Unidos Mexicanos, a la cual denominaron “Ramírez Automotriz de Uruapan”, S.A de C.V.

La Sociedad tendría por objeto: compra-venta, distribución, representación, asesoría, importación y exportación de toda clase de refacciones automotrices, fueran de origen nacional o extranjero y de cualquier marca, reparación y reconstrucción de partes, para todo

tipo de vehículos, cualquiera que fuera su campo de acción: agrícola, industrial, servicios; además la adquisición, enajenación y arrendamiento de toda clase de maquinaria y de materia prima necesarias, indispensables y convenientes para la satisfacción de éste propósito; compra-venta de motores nuevos y seminuevos para dichos vehículos automotrices.

En el año de 1999 se formalizó un contrato de arrendamiento del edificio en donde desarrolla sus actividades y que se ha ganado el reconocimiento en la región, desde entonces la Sociedad lleva a cabo sus operaciones en la Ciudad de Uruapan, Michoacán en el domicilio No. 54 de la Calle Francisco Sarabia, Col. Morelos.

El negocio va en continuo crecimiento por lo cual están en puerta la concretización de algunos créditos, que le permitirán ampliar su mercado y financiamiento. Actualmente, tiene una gran cantidad de proveedores mayoristas distribuidores de refacciones originales y de reemplazo de las marcas de vehículos que se encuentran en el país, entre las que destacan: Ford, GM Chrysler, Chevrolet, Mitsubishi, Toyota, Honda, VW, Isuzu, Volvo, Nissan, etc

4.2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL.

MISIÓN

“Somos una empresa dedicada a la Comercialización de Refacciones Automotrices, buscando la satisfacción de Accionistas, Empleados, Clientes y Proveedores; identificándose por un servicio competitivamente superior. Nuestra actividad comprometida con la Calidad y la Sociedad”.

VISIÓN

“Ser líderes Distribuidores de refacciones Automotrices de la región”

4.2.3 OBJETIVOS GENERALES

Generación y Reinversión de utilidades

Excelencia en Servicio

Crecimiento constante

Anticiparse y satisfacer la necesidades del Cliente

Mantener comunicación y buena relación con Clientes y Proveedores

Generación de Empleos

Desarrollo de un ambiente laboral agradable

Dinamismo Económico

Procurar la protección del entorno ambiental

CAPÍTULO V.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

5.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.

El control interno es en la herramienta indispensable para controlar todas las actividades de los entes económicos y como consecuencia optimiza sus recursos organizacionales. Toda vez que parte de la utilización de la mecánica y procedimientos contables para precisar el adecuado desarrollo de la actividades empresariales. Otorgando a los empresarios la seguridad que requieren para delegar autoridad y responsabilidad necesaria para el crecimiento de su negocio, con la certeza de no perder jamás el control de su empresa. De igual forma la administración del Capital de Trabajo finca las bases para colaborar en la optimización al tener como finalidad determinar las inversiones necesarias y detectar los recursos ociosos.

Para cualquier organización el Control Interno es la base primordial y esencial para el buen funcionamiento de la empresa, ya que sin el la empresa no puede gobernar eficazmente sus operaciones, saber cuantos recursos tiene y cuantos recursos derraman para la compañía las actividades que desempeña y como es que utilizan (gastan) los recursos, negándose con esto la inminente posibilidad de implementar mecanismos que proveen la contaduría y la administración (proyectos, presupuestos, métodos de venta, etc.) para lograr la solidificación e incrementar la capacidad y presencia económica de la empresa en el mercado.

La información financiera se puede catalogar como la parte de la empresa más delicada y la más trascendental para la toma de decisiones y para la evaluación de las finanzas de

cualquier organización que exista, así como para la implementación de la Administración del Capital de Trabajo; situación que originó uno de los objetivos del Control Interno, permitiendo de esta forma proveer a los empresarios procedimientos que le faciliten la obtención de información altamente confiable, veraz y oportuna que coadyuve a la administración de la empresa.

En la empresa Ramírez Automotriz de Uruapan SA de CV, existe el problema que aqueja a gran parte de las empresas; que es el de no contar con un Control Interno efectivo como base esencial del desarrollo de sus operaciones, ocasionando que no se puedan evitar acciones como los malos manejos de mercancías y su posible sobre inventario, además de no tener conocimiento real de los ingresos que obtiene la empresa y más aun estos se merman por la efectividad de las garantías que no cubren los requisitos del fabricante formulándose el inminente riesgo de no recuperar el costo de la garantía. Originándose el conflicto en la realidad de que no existen personas que tengan la responsabilidad de una actividad en concreto sino que todos operan o participan en varias actividades a la vez, traduciéndose en fugas de recursos monetarios, humanos y materiales importantes para la empresa. Entorpeciendo de esta forma sistemas imprescindibles para el adecuado desenvolvimiento de las actividades de la empresa y más aún desperdiciando recursos vitales que por un lado se encuentran estancados al no saber como convertirlos en efectivo y por otro lado ociosos al no saber como poder extraerles las mayores utilidades por la falta del ejercicio del control sobre ellos y de su correcta administración.

Los elementos principales a desarrollar son el investigar:

Qué es un control interno, los elementos que lo conforman, los objetivos que persigue y todos aquellos aspectos necesarios y suficientes que permiten formular los controles eficaces para contar con la base teórica que ratifique el proponer a la organización en análisis y empresas con actividades similares el diseño de un Control Interno que provea de componentes necesarios para optimizar los recursos de la organización.

Y por otro lado que es la Administración del Capital de Trabajo, las técnicas que utiliza para su desarrollo, los riesgos que se tienen que considerar con su implantación, el porque depende de que el control interno sea eficiente y que actividades son las involucra para complementar y perfeccionar la optimización para la empresa en estudio.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

¿Cuáles son los elementos que conforman al control interno?

¿Qué técnicas requiere la Administración del Capital de Trabajo para su desarrollo eficaz?

¿Cómo se estructura un buen sistema de control interno y qué lineamientos se requieren para lograrlo?

¿Cuáles son los objetivos que persigue todo sistema del control interno y que muestran como necesaria a la Administración del Capital de Trabajo?

¿De qué manera contribuye el control interno a la preparación de la información financiera y porque la Administración del Capital de Trabajo depende o se interrelaciona con este?

¿Qué beneficios y recursos se perfeccionarían en las actividades de la organización con el control interno y con la Administración del Capital de Trabajo al momento de aplicarlo en la refaccionaria Ramírez Automotriz de Uruapan SA de CV?

5.2 JUSTIFICACIÓN

Las diferentes ramas de la contaduría requieren para la aplicación de métodos y mecanismos de proyección y crecimiento institucional de cifras reales, confiables y oportunas que les permite generar información financiera útil para las organizaciones, esta necesidad presenta al Control Interno como un instrumento imprescindible y el más apropiado para soportar el flujo de información.

En nuestro país poco a poco Control Interno ha adquirido el carácter de indispensable y se ha convertido en el soporte operacional para cualquier entidad a medida que sus negociaciones han adquirido el crecimiento extraordinario que han experimentado en los últimos años, hecho que las exhorta a mejorar sus bases operativas y estructuras acordes a las necesidades del desarrollo económico de cada empresa. A razón de que la apertura comercial exige a las empresas mayor presencia en el mercado, otorgando una expansión que requerirá de un grado de eficiencia más alto, de información altamente confiable y sobre todo la oportunidad de la información financiera de la empresa; aunándose a que las organizaciones requieren de que su estructura financiera sea muy sólida, detectándose los recursos que no generan utilidades para darle el tratamiento para que reditúen algún beneficio a la empresa bajo un esquema de optimización de recursos con la Administración del Capital de Trabajo.

El adecuado Control Interno en la empresa Ramírez Automotriz de Uruapan SA de CV permitirá elevar su eficacia, suministrar el patrón para verificar y evaluar la utilización de recursos materiales, financieros y humanos, el flujo seguro de la información financiera como soporte económico de toda la organización y como secuela contará con los elementos suficientes para acrecentar su área de trabajo.

Por su parte la adecuada Administración del Capital de Trabajo en la empresa dará a los administradores financieros las herramientas para incrementar la capacidad financiera y solidificarlas, detectar los recursos ociosos o estancados para promover su optima utilización conforme a los planes y necesidades de la sociedad, traduciéndose en la obtención de utilidades extraordinarias y el crecimiento de la presencia económica, del prestigio y de la imagen de la organización.

5.3 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proponer una mejor optimización de los recursos con la utilización del Control Interno y La Administración del Capital de Trabajo en la empresa Ramírez Automotriz de Uruapan SA de CV; mediante la evaluación del control interno y las técnicas especiales del capital de trabajo ajustadas a las condiciones y necesidades operacionales de la empresa.

OBJETIVOS PARTICULARES.

1. Conocer teóricamente como se compone un Control Interno efectivo.
2. Conocer los beneficios organizacionales y económicos que se obtienen de la implantación del Control Interno en dicha organización.
3. Entender las actividades que participan en la Administración del Capital de Trabajo.
4. Comprender como la Administración del Capital de Trabajo colabora en el optimización de los recursos.

5.4 MARCO REFERENCIAL

La investigación del Control Interno y la aplicabilidad de la Administración del Capital de Trabajo en su aspecto práctico, tendrá por objeto a la empresa RAMÍREZ AUTOMOTRIZ DE URUAPAN SA DE CV, en donde se tendrá la posibilidad y disponibilidad de obtener y analizar información relacionada con el tema principal de la tesis.

La información que se obtenga, será la fuente trascendental para confeccionar un diagnóstico del control interno en analogía con las diferentes teorías; dicho diagnóstico dará lugar a un objetivo de la presente, el cual será procurar a Ramírez Automotriz de Uruapan SA de CV, una propuesta que perfeccione su Control Interno y conquiste en un determinado punto la optimización de los recursos en conjugación con la Administración del Capital de Trabajo.

5.5 HIPÓTESIS

Indudablemente toda organización requiere de recursos para desarrollar sus operaciones normales y lograr un rendimiento, ahora bien el control interno es la herramienta apropiada para proteger y asegurar que los recursos son utilizados para los fines que pretende la empresa; por su parte la administración del capital de trabajo es lo ideal para conseguir que el rendimiento se maximice, empleando sus técnicas sobre los bienes de la empresa.

Como hipótesis, se determina que: La nula optimización y aprovechamiento de los recursos de Ramírez Automotriz de Uruapan SA de CV, es propiciado en gran medida por el mal o la falta de control interno y la inexistencia de la Administración del Capital de Trabajo.

Conceptualización:

1. Nula Optimización y aprovechamiento de recursos. Es el no obtener una mayor productividad y rendimientos adicionales con la mejor aplicación y explotación de los recursos.
2. Mal o Falta de Control Interno. Es el no contar o estar aplicando insuficientemente el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia en la operación y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.
3. Inexistencia de la Administración de Capital de Trabajo. En efecto es la inexistencia de técnicas que se enfoquen al manejo en el corto plazo de los recursos financieros tanto propios como ajenos para obtener ingresos adicionales por la inversión de los circulantes ociosos o los aprovechados por el manejo exacto de los créditos de terceros.

Operacionalización.

1. La comprobación efectiva se hace al observar las estadísticas de ventas, los programas de pago a proveedores y todas las actividades que tengan historial; comparando un ejercicio con otro el cual tendrá en primera instancia la variación de los precios por inflación preponderantemente.
2. La ratificación la otorgarán los cuestionarios de control interno, las entrevistas y los manuales de operación que tiene la entidad.
3. La confirmación la darán las entrevistas, los mismos cuestionarios base de control interno, las cuentas contables de la empresa y los reportes que genera la empresa.

CAPITULO VI

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

PROPUESTA DE OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS MEDIANTE EL CONTROL INTERNO Y LA ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO. ESTUDIO DE CASO EN LA REFACCIONARIA RAMIREZ AUTOMOTRIZ DE URUAPAN SA DE CV.

6.1 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

La aplicación de los cuestionarios de investigación en la empresa Ramírez Automotriz de Uruapan SA de CV, permitió estudiar los resultados arrojados y analizarlos con la información teórica antes detallada; estando en condiciones de identificar y desarrollar lo siguiente:

Problemas Generales

1. Los sistemas de información no proveen las herramientas suficientes que permitan tomar decisiones en todas las áreas de la empresa, inclusive no se tiene la confianza ni la certeza de que es preparada conforme a los requerimientos que establecen algunas regulaciones externas existentes como son los principios de contabilidad generalmente aceptados, entre otros.
2. No existe una adecuada segregación de labores inclusive hay una total mezcla de funciones, traduciéndose en la duplicidad de actividades, no habiendo delimitaciones tanto de autoridad, de operación y mucho menos de responsabilidad. Condenando ante todo los recursos de la empresa por el riesgo que implica el estar operando de esta forma.

3. No se tiene para ninguna actividad de la empresa y si se tiene es muy somera, documentación interna que permita ejercer una vigilancia del movimiento que están teniendo los recursos dentro de la organización.
4. Dentro de la organización no se cuenta con información que permita o de a los empleados guías de actuación ante diversos casos y situaciones que se manifiestan en el accionar diario.
5. Toda la estructura financiera, decisiones administrativas y operativas giran en torno a una sola persona, que a la ausencia de ella gran parte de las actividades se paralizan.
6. No se ha previsto la inminente necesidad de asegurar tanto los recursos de la empresa como a los empleados que manejan los recursos, pudiendo con esto evitar cualquier eventualidad.
7. No se cuenta con programas aseguradores de calidad de información y de manejo de recursos.

Identificación de Problemas por Rubros

Efectivo e Inversiones Temporales.

1. No hay registros contables y por lo tanto financieros, que sean base para toma de decisiones.
2. Las guías de acción son nulas.
3. La documentación que se tiene para el control de los aspectos financieros no es suficiente para garantizar la seguridad de los valores.
4. Los recursos entrantes a menudo son mezclados o utilizados con los gastos emergentes, provocando que los depósitos no sean íntegros.

5. No existen programas preventivos que permitan salvaguardar los recursos líquidos ante actos deshonestos o errores sin mala fe, ni programas de comprobación sobre la razonabilidad de las operaciones realizadas y de sus registros contables a que dieron lugar.
6. En esta área existe la centralización de las funciones. Situación que da origen a los demás problemas del manejo de efectivo y que no se haya permitido la incursión de medios de control.
7. En ocasiones se utilizan los fondos de caja para cambiar cheques de terceros, transmitiendo a la empresa las labores de cobro y el recibir la carga financiera por los costos que se generan.
8. No se le da ninguna importancia a la optimización del efectivo desaprovechado así al 100% la posibilidad de obtener importantes utilidades adicionales por los rendimientos de las inversiones.
9. No están seguras las instalaciones de la caja.

Inversiones y Valores.

1. Simplemente por la nula optimización del efectivo no se tienen inversiones en valores de los excedentes. Razón que permite generar, proponer y aplicar un control interno y administración de este rubro eficaz.

Cuentas y Documentos por Cobrar

1. No se tiene establecido un departamento formal que se dedique a la gestión de cobros y que tenga todos los mecanismos y políticas para desarrollar esta actividad. Esta actividad la desarrolla personal de ventas o de administración, con el riesgo de centralizar funciones. Así mismo no existe cobrador.

2. No se tiene incorporado al sistema contable el manejo de las cuentas por cobrar y toda la información de ellas es elaborada manualmente y sin registros auxiliares que aseguren la efectiva gestión de cobro.
3. No hay forma de comprobar la razonabilidad de las cuentas y que estas tengan un soporte real.
4. Los adelantos de sueldos a empleados son realizados pero no se tiene la certeza de que se haya liquidado.
5. No se aplica la opción de realizar el factoraje para tratar de recuperar las cuentas que no son liquidadas.

Inventarios

1. No se tiene una responsable perfectamente identificado con el almacén, cualquier persona tiene acceso a este y en ocasiones los agentes fungen como almacenistas.
2. No se tiene un control de los inventarios y por lo tanto no se hacen las valuaciones y ajustes necesarios en contabilidad; se procura ajustar los precios de venta de acuerdo a las condiciones del mercado.
3. Dado el nulo control de los inventarios no se puede prever la obsolescencia o el sobre inventario de algunos productos, sin embargo a beneficio de la empresa si se llega a detectar pero ya tiene una implicación financiera (el mantenimiento, el procedimiento de devolución y la inversión amortizada que se tuvo en ese lapso) que bien pudo aprovecharse en otros productos más redituables.
4. No hay practicas de inventarios fisicos, lo que da pie al sobre inventario, obsolescencias y el encubrimiento de posibles fraudes por parte de los vendedores.

5. No existen departamentos de compras ni de almacén como tal, razón que motiva a que las revisiones se limiten a la calidad y precio del producto, no abarcando la necesidad de corroborar la recepción con el pedido efectuado (recibiendo material no solicitado o faltando el material requerido que por el nulo control se traduce en un costo de oportunidad) en ocasiones se detectan estas irregularidades cuando son muy notorias, pero esto no asegura que no estén ocurriendo otras menos representativas.
6. El acomodo de los productos es bueno pero no existen formas de localización de los productos, la identificación se hace por la experiencia y conocimiento del lugar (sobre todo este problema afecta a los empleados de nuevo ingreso)
7. No existe la identificación contable de las partidas en tránsito.
8. No se hacen proyecciones, estimaciones, evaluaciones o cualquier otro medio que permita tomar decisiones tanto para aceptar nuevas ofertar como para hacer cambios radicales en el manejo, custodia, obsolescencia o sobre inventario de los productos.

Inmuebles, Planta y Equipo.

1. Cada bien de la empresa está a cargo de una persona pero no se tiene la delegación y supervisión adecuada para conseguir que no se haga mal uso o se empleen para fines ajenos a la entidad.
2. La adquisición de los activos son autorizados por funcionario responsable pero no son el resultado de una eficiente evaluación y una planeación presupuestal.
3. No se hacen inventarios físicos de lo activos de la empresa y no existe la forma verídica de comprobar la existencia y el resguardo adecuado.

Activo No Circulante y Otro Activo.

1. Los procesos de autorización de los gastos de investigación y desarrollo no provienen de evaluaciones serias ni de planes presupuestales. Así mismo no se crean mecanismos de valoración ni de ratificación de los beneficios en dicha inversión.
2. Los procesos de amortización de papelería no existen simplemente.
3. Con respecto a los seguros no se tienen evaluaciones sobre la capacidad de la aseguradora, los beneficios que brinda, el riesgo ni la opción de otras alternativas de seguro.
4. Se vigila el cumplimiento de las campañas publicitarias por parte de la agencia, sin embargo no se hacen las evaluaciones del costo beneficio que trajo o traerá la publicidad aplicada.

Cuentas y Documentos Por Pagar.

1. Los medios implantados para el pago de los proveedores permiten identificar las fechas limite de pago, más sin embargo no se hace la optimización de los recursos por preferir incrementar el IVA acreditable.
2. Dado los sistemas raquíticos no permite hacer los flujos de efectivo pertinentes para calendarizar los pagos y detectar los recursos líquidos ociosos.

Otros Pasivos a Corto Plazo.

1. La empresa no cuenta con mecanismos aseguradores para que se cumplan y no se retrasen los aspectos fiscales (actualmente no se han tenido problemas)
2. No se tienen asambleas de accionistas recurrentes para evaluar la situación y progreso de la entidad.
3. Los archivos de la documentación fiscal no son los más apropiados pero son efectivos.

Pasivo Diferido y Otro Pasivo.

1. No se tienen mecanismos de control contable de las reclamaciones y garantías, ya que estas son absorbidas por los proveedores, pero el control de ellas no existe.
2. No se cuenta con un empleado designado para autorizar las reclamaciones y garantías, los que hacen esta tarea son los vendedores y no están capacitados para esta labor por no ser su área predominante de trabajo.
3. No se ha previsto el reconocer en los precio de venta de los productos el costo de las posibles reclamaciones y garantías.
4. Las reservas para contingencias no son creadas porque no se ha evaluado que en un futuro pueden ser la salvación financiera de la empresa.

Capital Contable

1. El capital social tiene un importante rezago legal y administrativo preponderantemente que no permite identificar la situación de cada socio.
2. Los accionistas no ejercen ningún control sobre los resultados de la empresa o más bien no tiene soporte en actas de las decisiones tomadas.

Costo de Ventas.

1. El costo de ventas no es determinado mediante un procedimiento confiable, estando así en presencia de que la utilidad reflejada no sea real.
2. No se tienen registros históricos que permitan dar seguimiento al comportamiento del costo y utilidades de los productos; negando así la posibilidad poder hacer correcciones.
3. El sistema contable es totalmente independiente de la determinación de los costos.

Gastos de Venta y de Administración.

1. El nivel de detalle de los gastos en algunas partidas no permite su correcta identificación para evaluar su razonabilidad.
2. La empresa está absorbiendo cantidades que no reúnen requisitos de deducibilidad en lugar de acumularlos al sueldo del empleado responsable.
3. No existe evidencia que apruebe que un empleado efectivamente labore.

Otros Gastos.

1. No hay un documento comprobatorio y autorizado por los accionistas o el administrador como responsable de la operación que acredite que el bien en enajenación ya no es de utilidad para la empresa.

Ventas.

1. No se hacen proyecciones o presupuestos de ventas, que inminentemente son la base para estimar las compras necesarias durante el año.

Otros Ingresos.

1. No se tienen estimaciones por incobrables y por lo tanto no se detectan las recuperaciones logradas de cuentas por cobrar.

Así mismo se identifica la estructura orgánica actual, en la cual se observa y se ratifica la identificación del problema relacionado con la duplicación de funciones y la concentración de ellas en una o varias personas.

Estructura Organizacional

Ramírez Automotriz de Uruapan SA de CV



Fuente: Elaboración Propia con la información recabada

6.2 PROPUESTA.

6.2.1 PROPUESTA DE CONTROL INTERNO

1. El primer paso y el más complicado en cuanto a la aceptación y cooperación de los empleados y funcionarios: será la delimitación de funciones, la asignación de autoridad y responsabilidad formal; de los puestos de la entidad de acuerdo a la estructura orgánica propuesta. Así como líneas de comunicación.

Ventas.

Funciones.

- ~ Hacer la recepción del pedido de los clientes.
- ~ Buscar el código de los productos y localizarlo en los anaqueles para mostrarlo a los clientes.
- ~ Concretar la venta.
- ~ Elaborar la factura de la mercancía y enviarla a la caja para efectuar el cobro y entregar la mercancía.
- ~ Se asignará a una persona de ventas para incluir dentro de sus actividades la revisión inmediata de la mercancía que llegue a reclamación por garantía. (Deberá estar capacitado).
- ~ Elaborar el paquete cuando la mercancía será enviada a domicilio o fuera de la plaza.
- ~ Elaborar programas de ventas en coordinación con los almacenistas y el encargado de compras

Autoridad y Responsabilidad.

- ~ Cada empleado será responsable de las ventas que realiza. El cual será controlado mediante su número de empleado que aparecerá en la facturación, con la finalidad de reducir el tiempo de respuesta a las reclamaciones por malos servicios y evaluar su rendimiento.
- ~ Se creará un responsable general del área, bajo el cual estará la responsabilidad del incremento de las ventas por parte de los vendedores y contará con la autoridad para hacer los cambios de su planta laboral y programas de ventas.

Caja General

Funciones.

- ~ Recepción de las facturas de venta y del efectivo para efectuar el cobro de la misma, dando el cambio cuando así se presente.
- ~ Custodiar la copia de la factura una vez que ha sido liquidada para que al final del día realice su corte y entregue a contabilidad.
- ~ Custodiar las facturas originales de la mercancía que fue vendida a crédito y al final del día enviarlas con el auxiliar de crédito para su tratamiento.
- ~ Manejar el fondo fijo de caja y los vales para sacar recursos de caja chica.
- ~ Recibir los recursos que fueron cobrados y enviar el reporte al auxiliar de crédito.
- ~ Hacer las solicitudes al banco para el cambio de morralla.
- ~ Enviar los recursos en efectivo de las ventas al banco.

Autoridad y Responsabilidad.

- ~ Depende del encargado de finanzas.
- ~ Es responsable de la custodia de los documentos que se generan por ventas hasta que haga la entrega a otros departamentos.
- ~ Del efectivo que se otorga para el fondo fijo y la caja chica.

Cobrador.

Funciones.

- ~ Recibir y firmar de conformidad la cobranza que se le otorga para su gestión.
- ~ Realizar la gestión de cobro.
- ~ Entregar los recursos que haya cobrado a la cajera.
- ~ Reportar al auxiliar de cobro las facturas que haya cobrado para que sean dadas de baja del sistema.

Autoridad y Responsabilidad.

- ~ Depende del auxiliar de crédito.
- ~ Es responsable de los documentos y de los recursos que reciba hasta que haga las entregas de los mismos.

Almacén y Compras.

Funciones

- ~ Detectar las necesidades de productos.
- ~ Realizar las cotizaciones.
- ~ Elegir el mejor proveedor en cuanto a precio y tiempo de entrega.
- ~ Buscar nuevos proveedores de productos como un alternante más.

- ~ Hacer la recepción del pedido y detectar discrepancias en productos y precios de estos.
- ~ Informar al departamento contable los ajustes que tendrán en el pago las facturas.
- ~ Etiquetar, marcar y almacenar los productos.
- ~ Señalar las posibles obsolescencias, sobre inventarios y mermas.
- ~ Tener a disposición de ventas todos los productos.
- ~ Mantener el orden en los anaques para facilitar la localización de los productos.

Autoridad y Responsabilidad.

- ~ Dependerán directamente del administrador único quien autorizará las modificaciones propuestas por los integrantes del área.
- ~ Sin lugar a dudas será vital el contar con una persona dedicada exclusivamente a la función de compras quien tendrá la responsabilidad de adquirir los productos de mejor calidad y precio, su autoridad consistirá en la amplitud de poder hacer los contratos con proveedores y convenios que beneficien a la empresa.

Contabilidad Integral

Administración.

Funciones

- ~ Elaboración y revisión de los manuales operativos.
- ~ La evaluación de la efectividad del control interno.
- ~ Seguimiento de la aplicabilidad de las políticas vigentes.
- ~ Elaborar programas en coordinación con ventas y almacén para incrementar la productividad de la empresa.
- ~ Evaluación y autorización de los créditos comerciales que otorgue la empresa.
- ~ Realizar análisis de los procesos de la empresa para reducir costos y tiempos.

Autoridad y Responsabilidad

- ~ Tendrá la facultad de modificar las decisiones que se tomen en ventas, compras y almacén para adecuarlas a los controles de verificación y comprobación.
- ~ Será responsable del correcto funcionamiento operativo de la entidad.

Auxiliar de Crédito.

Funciones.

- ~ Custodiar las facturas de las ventas a crédito.
- ~ Preparar el reporte de cobranza para enviar al cobrador a que realice la gestión de cobro.
- ~ Monitorear constantemente los reportes de antigüedad de saldos y enviar a la administración los reportes de las cuentas que presente retrasos.
- ~ Aplicar cualquier disposición que la administración emita en relación a la congelación de los créditos.

Autoridad y Responsabilidad.

- ~ Es responsable de verificar el buen estado de las cuentas de los clientes, así como de los documentos que custodia.
- ~ Tiene autoridad sobre las funciones del cobrador.

Contabilidad.

Funciones

- ~ Elaborar la decodificación de las transacciones de la empresa.
- ~ Presentar estados financieros.
- ~ Formular los reportes indispensables para la administración del capital de trabajo.
- ~ Atender todas las situaciones inherentes a la relación laboral con los empleados.

- ~ Manejar las obligaciones fiscales y municipales para presentarlas al asesor externo.
- ~ Hacer las conciliaciones bancarias.
- ~ Realizar comparaciones periódicas de lo asentado en libros con lo manejado en documentos y auxiliares en otros departamentos de las operaciones de la empresa.

Autoridad y Responsabilidad

- ~ Todas sus actividades deberán ser supervisadas por el encargado del área de contabilidad integral para que posea la certeza suficiente para comenzar a elaborar la administración del capital de trabajo. De lo contrario emitirá las resoluciones para hacer los ajustes pertinentes para asegurar su trabajo.

Finanzas.

Funciones

- ~ La captación de los recursos provenientes de las ventas para administrarlos y evitar la mezcla con los egresos.
- ~ Efectuar los arqueos de caja.
- ~ Elaborar los flujos de efectivo.
- ~ Programar y determinar el pago a los proveedores.
- ~ Detectar las posibles necesidades de efectivo así como los recursos ociosos.

Autoridad y Responsabilidad

- ~ Toda su función deberá ser autorizada por el encargado del área y en la mayoría de los casos será elaborada en coordinación.

2. El desarrollo de políticas y guías para regular y controlar la actuación de los empleados, que así mismo servirán de base para el manejo del capital de trabajo.

Efectivo e Inversiones Temporales.

- ~ Liquidar las cuentas por pagar en forma diferida, siempre y cuando no afecte el crédito mercantil.
- ~ Aprovechar al 100% los descuentos por pronto pago.
- ~ Anticipar el cobro de las cuentas por cobrar sin afectar las ventas futuras.
- ~ Canalizar todos los excedentes de efectivo a las inversiones temporales que permitan obtener rendimientos.
- ~ Por ningún motivo se deberán cambiar cheques a terceros con los recursos de la empresa.
- ~ Toda operación deberá ir acompañada con documento que la soporte y la firma o número de empleado responsable y una firma de autorización.
- ~ La transacción que involucre efectivo deberá registrarse en el momento que ocurra en el sistema contable o si proviene de un hecho incierto se deberá asentar la mediante cuentas de orden.
- ~ Ningún pago se podrá realizar sin haber estado antes contemplado en el presupuesto.
- ~ El monto máximo para los pagos individuales será de \$ 1,000.00, a partir de ésta cantidad requerirá la emisión de cheque o transferencia electrónica.
- ~ Todo pago que se realice con recursos de la caja chica deberá tener estampado el sello de pagado y la fecha en que se realizó.
- ~ Sellar de pagado las facturas pagadas con cheque o por medio de TEF.
- ~ La reposición del fondo fijo se hará los días lunes de cada semana elaborando el cheque solo por la cantidad que sumen los comprobantes.
- ~ Depositar intactos los recursos provenientes de las ventas.
- ~ Las pólizas de ingresos deberá estar debidamente soportadas y autorizadas.

- ~ Los cheques expedidos deberán ser invariablemente para abono en cuenta a excepción de los de reposición de caja chica.
- ~ La empresa realizará los depósitos a las cuentas de los proveedores, por lo tanto, no se entregará ningún cheque a los representantes o agentes de ventas.
- ~ Recibir únicamente cheques a nombre de la empresa y exclusivamente para abono en cuenta.
- ~ Invariablemente se harán conciliaciones bancarias mensuales que deberán ser aprobadas por el encargado de la contabilidad integral.
- ~ Las inversiones temporales deberán estar regidas por contratos.
- ~ Los empleados que intervienen en el manejo de inversiones, valores y efectivo deben estar afianzados.

Cuentas y Documentos por Cobrar

- ~ Toda cuenta deberá contar con expedientes que permita verificar su estatus.
- ~ No se aperturará ningún crédito sin previa solicitud de crédito y la investigación pertinente.
- ~ En todo crédito deberá aparecer la firma de autorización del encargado del área de contabilidad general.
- ~ Se requiere de un aval para cualquier crédito.
- ~ El plazo del crédito será de 10 días máximo.
- ~ El vencimiento de documentos generará intereses moratorios en un 5%.
- ~ Cuando los estados de cuenta presenten saldo vencido de \$2,000.00 se negará cualquier pedido hasta la liquidación del saldo vencido.
- ~ La apertura del crédito estará amparada con un pagaré por el límite de crédito.

- ~ Todo mercancía entregada a crédito deberá ir acompañada de factura firmada por el cliente titular de la cuenta o del autorizado para tal efecto.
- ~ Cada cuenta sólo podrá tener una persona como autorizada para firmar además del titular.
- ~ Se deberán emitir estados de cuenta mensuales que se enviaran a los clientes.
- ~ No se entregarán las facturas originales sino hasta el momento de la liquidación de la cuenta.
- ~ No se aceptan pagos parciales de las facturas.
- ~ Los empleados sólo podrán gozar de un adelanto de sueldo entre una quincena y otra por un monto máximo de \$500.00.
- ~ La empresa no otorgará préstamos a los empleados.

Inventarios

- ~ El Sistema de manejo de la mercancía se realizará en base a inventarios perpetuos.
- ~ Se realizará un inventario físico anual al 100 %.
- ~ En el Inventario anual se realizaran dos conteos de las revisiones físicas.
- ~ Se realizarán inventarios físicos diarios de uno o dos números de serie por día, por parte de la contabilidad integral.
- ~ Cualquier discrepancia entre los registro en libros y en las existencias físicas será cargada al personal. Salvo aclaración que genere otro ajuste.
- ~ Todo documento que se maneje para la recepción, salida y ajustes en el almacén deben estar pre-foliado. (ver anexo 7)
- ~ Por ningún motivo se entregarán anticipos a los proveedores.

Inmuebles, Planta y Equipo.

- ~ Toda adquisición deberá estar amparada de cotizaciones y de la carta de necesidades que cubrirá en la empresa. (ver anexo 8)
- ~ Las adquisiciones se deberán ajustar a los controles presupuestales.
- ~ Los seguros son obligatorios para los vehículos propiedad de la entidad.
- ~ Invariablemente cualquier equipo deberá tener su bitácora de uso; especialmente los vehículos.
- ~ Todos los bienes de la empresa deben estar en el catalogo de uso, el cual señale el usuario del mismo y quede asentada su firma de conformidad.
- ~ Se efectuará en el mes de Diciembre de cada año un inventario físico de los bienes de la empresa y el responsable a cargo del mismo.
- ~ La salida del mobiliario de la empresa deberá estar amparada por un documento pre foliado.
- ~ No se podrá hacer uso de los vehículos en días inhábiles.

Activo No Circulante y Otro Activo.

- ~ Toda erogación debe estar acompañada de un presupuesto de uso y el periodo del mismo bien u artículo solicitado.
- ~ Las reparaciones invariablemente deben ser llevadas a resultados.
- ~ Para invertir en un proyecto de investigación y desarrollo, se requiere carta de evaluación del costo-beneficio-rentabilidad para la empresa.
- ~ Se harán evaluaciones mensuales de los proyectos de investigación y desarrollo en los que invierta la empresa.

Cuentas y Documentos Por Pagar.

- ~ Todo descuento que se le ofrezca a la empresa por pronto pago debe ser utilizado.
- ~ Se debe solicitar a los proveedores los estados de cuenta y conciliarlos con la cuenta de proveedores mensualmente.
- ~ Los pagos a proveedores para ser programados se requiere que se tenga copia de la factura.
- ~ Todo pago elaborado debe ser calendarizado y se deberá liquidar en el fecha de vencimiento en que se acordó con el proveedor.
- ~ Cualquier pago efectuado con anticipación generada amonestaciones a los empleados.
- ~ Todo documento que liquide la empresa deberá llevar el sello de pagado.
- ~ Cualquier documento que la entidad emita deberá llevar la leyenda de no negociable, estar llenado a máquina y estar protegida la cantidad por cinta protectora.

Otros Pasivos a Corto Plazo.

- ~ Las declaraciones y papeles de trabajo para efectos de impuestos deben estar archivadas por tipo de impuesto.
- ~ En el los primeros 7 días del mes de enero de cada año se debe formular el calendario de obligaciones fiscales a cargo de la entidad, ya sea federales, estatales o municipales.

Pasivo Diferido y Otro Pasivo.

- ~ Se creará una reserva para contingencia por garantías por el 0.1% de las ventas mensuales hasta llegar a un límite de \$ 50,000.00
- ~ No existe la garantía en partes eléctricas.
- ~ Toda garantía debe ser enviada al fabricante para su evaluación y la posterior recepción del dictamen.

- ~ Las reclamaciones deben estar acompañadas del dictamen del mecánico por escrito, con los generales del mismo y su firma.
- ~ Se deben formar provisiones para las obligaciones laborales mensualmente en proporción al sueldo ganado (PTU, Aguinaldo, Prima Vacacional, Vacaciones)

Capital Contable

- ~ Cualquier aportación por parte de los socios debe estar acompañada de su certificado.

Costo de Ventas.

- ~ Se formularan reportes estadísticos de la utilidad y costo de cada producto con el análisis que indique el beneficio de trabajar ese producto.

Gastos de Venta y de Administración.

- ~ Cada gasto debe tener estadísticas de consumo.
- ~ Los comprobantes de gastos de viaje que no reúnan requisitos fiscales se acumularan al sueldo del responsable.
- ~ Todo gasto debe ajustarse al control presupuestal.
- ~ Cualquier erogación debe estar autorizada por funcionario de alto rango.
- ~ Se requiere solicitud por escrito de los artículos que se solicitan y firma del responsable del área.
- ~ Los gastos se deben soportar con documentación que avale la erogación.

Otros Gastos.

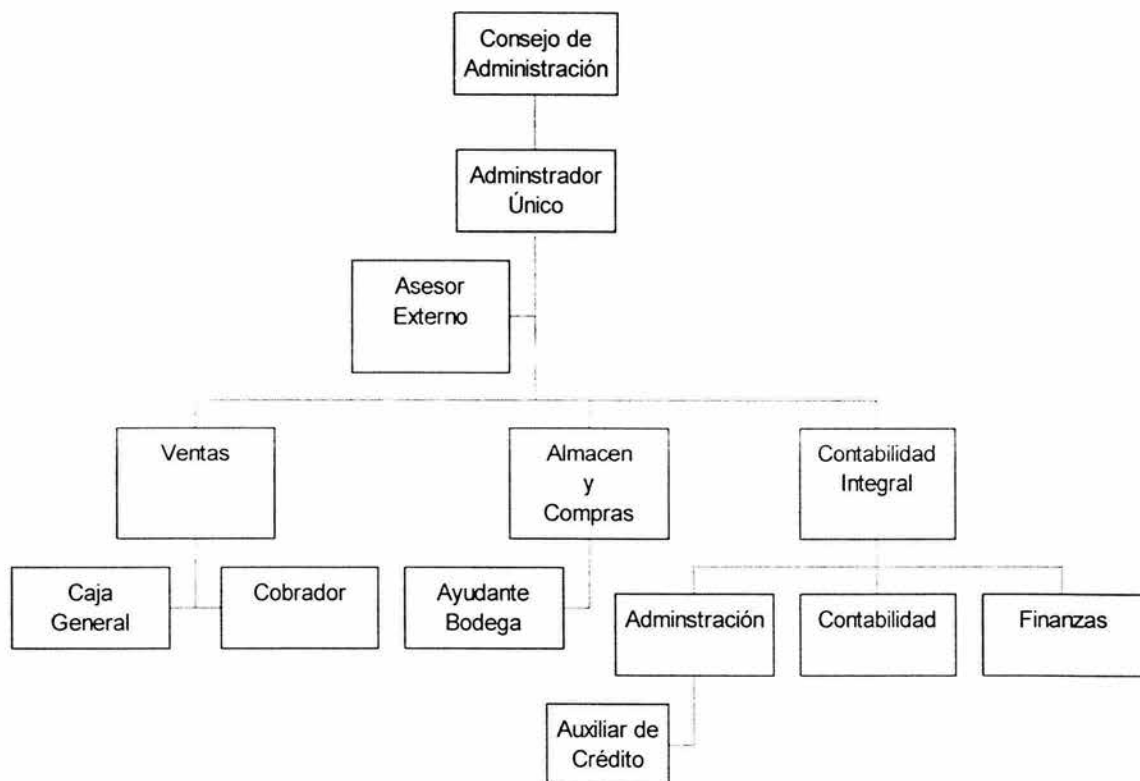
- ~ Los cargos por comisiones deben coincidir con lo pactado en el contrato.

Ventas.

- ~ Los precios de venta deben ser revisados semanalmente.
 - ~ El precio de venta debe de incluir el .01 % por concepto de garantías.
 - ~ El descuento general aplicado a las ventas es del 30%.
 - ~ Descuentos superiores al 30% deben atender al monto de la venta y estrictamente estar autorizados por el administrador.
 - ~ No existe la devolución de efectivo, sólo cambio de mercancías.
 - ~ No proceden cambios de mercancías que presenten alteraciones.
3. Generar programas de revisión para asegurar la funcionabilidad y aplicabilidad que esté teniendo el control interno, la calidad en el servicio, la razonabilidad de las cuentas y la protección ejercida sobre los recursos de la entidad.
- ~ Arqueos de caja.
 - ~ Conciliaciones bancarias.
 - ~ Inventarios físicos de mercancías. (Diarias selectivos y el anual)
 - ~ Inventarios físicos de activos fijos.
 - ~ Inventarios físicos de comprobantes e inversiones temporales.
 - ~ Auditorías integrales.
 - ~ Utilización del desarrollo organizacional.
4. Realizar toda operación con papelería multicopia para ampliar el grado de revisión, comprobación y razonabilidad de las transacciones. (ver anexos del 1 al 14)
5. Integrar todas las operaciones al sistema contable para comenzar a tener información financiera completa y veraz.

Parte de la información antes detallada se concentra en la siguiente estructura orgánica propuesta, con la que se prevé el buen funcionamiento e la empresa.

Estructura Orgánica Propuesta Ramírez Automotriz de Uruapan SA de CV



6.2.2 PROPUESTA DEL CAPITAL DE TRABAJO

ADMINISTRACIÓN DE EFECTIVO.

La administración del efectivo se plantea que se realice en la empresa con la aplicación de las siguientes técnicas:

1 ADMINISTRACIÓN DE LOS FLUJOS DE ENTRADA Y DE SALIDA.

La administración de los Flujos de Entrada y de Salida (ver anexo 15) implica el manejo de las siguientes herramientas:

~ Sincronización de los flujos de efectivo.

Su información estará basada en la calendarización de los pagos y gastos de la empresa (que ciertamente la mayoría de las operaciones son conocidas), comparados con los ingresos proyectados (obtenidos históricamente) o incluso será la realización semanal de flujos de efectivo para conocer el recurso ocioso que se tendrá. Para tal efecto se utilizará el siguiente esquema concentrado:

Saldo Inicial
(+) Total Entradas.
(=) Total Disponible
(-) Total Salidas.
(=) Saldo Final.

Como se observa en la tabla de sincronización de flujos lo importante es determinar o verificar si las ventas son suficientes para liquidar las erogaciones programadas para el mismo

periodo (si se pueden hacer coincidir), de no ser así se debe de destinar recurso de la semana anterior para solventar las erogaciones programadas o fijar en su momento una fecha de recuperación de la inversión, contemplando en todo momento las erogaciones de contado para respetar los horarios bancarios por los demás se procurarán las operaciones electrónicas. (ver anexo 16)

Otro aspecto muy importante serán los recursos ociosos que deberán invertirse por el mayor tiempo posible hasta que el recurso se necesite, realizando en todo caso inversiones los fines de la semana que se esta manejando (sábado-viernes) y forzosamente el mayor recurso que se pueda invertir el viernes para ser recuperado el lunes en caso de que se estime que se necesitará para el periodo siguiente

Con este trabajo los flujos de entrada coinciden con los flujos de salida, permitiendo con ello que la empresa mantenga saldos bajos para las transacciones (recurso ocioso) y sobre todo impulsar las utilidades.

~ Uso de la Flotación.

La flotación de los desembolsos será en la mayoría de los casos no aprovechada por la empresa ya que se tiene el control total de los momentos de pago de las compras que son el rubro más importante y de mayor cuantía, esto es porque la empresa es y será la encargada de depositar a los proveedores vía transferencia electrónica (quedando en firme en el momento de la transacción), por lo que respecta a los cheques se puede aprovechar este sistema los fines de semana haciendo el depósito el día sábado para que aparezca en firme el día martes (solo en

el caso de que se deposite en bancos distintos al banco donde está la cuenta) teniendo así recursos disponibles para generar mas utilidades por más tiempo.

Sin embargo esto requiere que los pedidos que se liquidan con cheque tengan fecha de vencimiento el viernes o sábado.

~ Aceleración de las Cobranzas.

Transferencias Electrónicas de Fondos. En este caso se debe buscar conseguir que los clientes liquiden sus deudas a través de los sistemas electrónicos para reducir la flotación de la cobranza o evitar lo que se conoce como depósitos salvo buen cobro, que quedan firmes al día siguiente hábil. Para esta última situación, la cobranza se debe de programar hacer el día miércoles para conseguir depositar los recursos el día jueves y que estos mismos estén disponibles el viernes.

Banca de Concentración. El movilizar los fondos desde ubicaciones descentralizadas para su recepción hacia un depósito mancomunados de efectivo de naturaleza central con el fin de evitar que el efectivo de la empresa se vea diversificado en muchos bancos; dando así la disponibilidad inmediata de los recursos para aprovechar los intereses más altos en las inversiones. Teniendo que elegir únicamente que institución o cuenta será la que tendrá las mejores tasas de rendimientos o será más fácil desplazar los recursos a las inversiones al menor costo.

~ El control de desembolsos. Toda vez que la empresa tiene el absoluto control de los desembolsos, teniendo inclusive la holgura de los proveedores para utilizar uno o dos

días más del plazo en caso de no contar con el recurso suficiente, el control de los desembolsos se logrará con la herramienta siguiente:

Centralización de las cuentas por pagar. Será vital para la empresa que todos los pagos sean desembolsados desde una sola cuenta (serfin, por el menor costo), permitiendo evaluar los pagos que se vencerán para toda la empresa y programarlos para contar con la disponibilidad de los fondos suficientes, obteniendo la información para este sistema del control de las transferencias electrónicas y del flujo de efectivo. Dando así un elemento más de control, coordinación, vigilancia y revisión más estrecha de las cuentas por pagar y de la flotación.

Es preciso señalar que existen técnicas matemáticas para la fijación del mínimo de efectivo requerido, sin embargo dadas las condiciones de la empresa y su constante movimiento de recursos se precisa que la mejor opción para optimizar el efectivo serán los flujos de efectivo.

2 TÉCNICAS ECONÓMICAS.

Estas técnicas serán tendientes a determinar hacia donde se canalizaran los recursos ociosos que este presentando la empresa y procurar obtener de ellos la mayor utilidad.

~ Mercado de Dinero.

Los instrumentos que se manejan en el mercado de dinero son los de renta fija, a corto plazo, con menor riesgo y por ende menor utilidad. Y serán las inversiones más idóneas y

acordes a la política de la empresa (no poner en riesgo los bienes de la empresa) traduciéndose literalmente el los denominados pagares bancarios y los cetes.

~ Mercado de Metales.

Las adquisiciones ideales serán los de centenarios, oro, onza libertad y plata; dependiendo de su comportamiento el que presente los mayores rendimientos. Conociendo que su utilidad es muy pequeña al ser equiparable al bajo riesgo que presenta, pero es una buena opción complementaria al mercado de dinero para diversificar las inversiones de la empresa (tomando en cuenta que es un principio básico de la inversión: la diversificación).

~ Inversiones en Sociedades de Inversión de Renta Fija o Variable.

En lo sucesivo, si los socios de la empresa cambian las política de inversiones será la forma segura de acceder al mercado de capitales de mayores montos y de mayores utilidades.

ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR.

4. ANÁLISIS DEL SOLICITANTE DEL CRÉDITO.

~ Sistema de puntajes de Crédito.

Las variables dependientes que pueden señalar si los clientes de la empresa son aptos para recibir o no un crédito, inclusive por las características de los clientes se pueden aprovechar los rangos para fijar los límites de crédito:

Variable	Valor
Aval	2
Antigüedad Domiciliaria	
De 0-2 años	1
De 2-5 años	2
De 5- adelante	3
Antigüedad del Negocio	
De 0-2 años	1
De 2-5 años	2
De 5- adelante	3
Equipos y Herramientas de Trabajo	1
Es Sujeto de Otro Créditos	1
Activos Fijos (propiedades)	2

Con esta tabla; si al aplicarla a un cliente, el resultado de la suma de los valores que obtuvo se encuentra en un rango de 7 a 12 puntos será sujeto de crédito. Con valores inferiores a 7 puntos no se es sujeto de crédito.

Ahora bien esta misma tabla podrá determinar el límite de crédito que se le asigne a la persona:

- ~ 7 y 8 será el límite más bajo \$3,000.00
- ~ 9 y 10 será el límite medio \$ 6,000.00
- ~ 11 y 12 será el límite más alto \$10,000.00 y dado el manejo que el cliente haga de su cuenta puede tener el crédito abierto.

Sin embargo será muy importante complementar esta valorización con el método de las cinco c's. Dejando a éste método como el análisis inicial o el selectivo y el de la fijación de límites de crédito.

~ El sistema de las Cinco C

Independientemente de cual sea el enfoque la calidad del crédito se relaciona con la evaluación de las cinco áreas más importantes para determinar la dignidad de crédito de un cliente las cuales son:

- o **Carácter.** Se comprobará con el prestigio que tenga en el mercado y si es conocido en el gremio de mecánicos.
- o **Capacidad.** Corresponderá a observar el nivel de compras que ha tenido de contado y la regularidad de las mismas (que tan frecuentes las hace) el nivel de sus clientes, es decir a que personas le da servicios (si otorga facturas o no).
- o **Capital.** Esta será comprobada con los recursos que cuenta para laborar, en este caso se observarían sus instalaciones, si el taller es propio o es rentado y los empleados que tiene.
- o **Colateral.** Corresponderán a los activos que el cliente pueda señalar como garantía de pago. Observando y comprobando en todo momento la posesión legal que el cliente tenga de los mismos y en algunos bienes que no existan gravámenes sobre ellos.
- o **Condiciones.** En este aspecto será necesario evaluar los siguiente:
 - ~ La cantidad de vehículos que se sacan de agencia por año y los plazos que les obliga a enviarlos a los talleres de la agencia.
 - ~ La apertura comercial, que esta se traduce en más trabajo.
 - ~ Las disposiciones legales que se derivan de las aseguradoras si se condicionan algunos talleres.

Esta información tendrá que acompañar a la solicitud de crédito ya sea autorizada o rechazada para sustentar la apertura de un crédito.

5. MODELOS PRÁCTICOS DE COBRANZA.

~ Modelo Bolten.

Debido a que la empresa no ha otorgado créditos será necesario una vez que se tenga un mes de ventas a crédito evaluar la política y mejorarla con el propósito de maximizar la utilidad e ir identificando los costos que se afectan a la cobranza, a fin de abatirlos.

Para la obtención de la mejor política a fijar, establece las siguientes fórmulas:

o Ventas de Contado $UT = PU - CU$

Nos permitirá conocer cual es la utilidad de la empresa que tiene sin ventas a crédito, que en si es la que actualmente está obteniendo.

o Neto a 15 días $UT_{15} = PU - CU - CU(K) - CC$

Nos permitirá conocer cual es la utilidad de la empresa cuando vende a crédito a 15 días, cual es el costo en el que incurre por los servicios de cobranza y si por las ventas a crédito requerirá de financiamientos. En el caso de dar crédito las ventas tienen que incrementarse de no presentarse este caso no será conveniente dar créditos.

o Neto A 15 días con descuento dentro de los 5 primeros días:

$$U_{tppp15} = UT_{15} + (1-d) PU - CU - (CU (K/3)) - CC$$

Permite establecer cuales serían las utilidades de la empresa si al otorgar créditos estos trata de reducirlos con un estímulo de descuento por pronto pago.

$$\text{Morosidad} - M = m (\text{PU}) \%V$$

$$\text{o Incobrabilidad} - I = \text{CU} \%I$$

Estos últimos dos aspectos serán los costos que se deben tratar de eliminar tanto la demora en pagos como la evasión de pagos.

Siendo los elementos los siguientes:

UT = Utilidad total.

m = Costo promedio de morosidad.

PU = Ventas del mes.

%V = Porcentaje de ventas no pagadas.

CU = Costo de ventas.

CC = Costo de Cobranza.

%I = Porcentaje de ventas incobrables.

d = Descuento otorgado por pronto pago.

ppp = Neto con descuento por pronto pago.

K = Costo de Capital. Porcentaje de interés en caso de préstamos.

Los resultados obtenidos se analizarán conforme a la siguiente tabla, en donde el que arroje mayor utilidad será la mejor opción para la empresa:

Utilidad	Contado	15 Días	15 Días con pp
Utilidad Total			
Morosidad (-)			
Incobrabilidad (-)			
Neto			

La aplicación periódica de este procedimiento será trascendental una vez que la empresa comience a otorgar créditos a fin de conocer los costos en los que se incurre y sobre todo el ir mejorando la política de crédito para obtener las mayores utilidades.

6. CONTROL DE LA POSICIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR.

~ Días De Venta Pendientes De Cobro (DSO)

Esta herramienta será utilizada para conocer cuantos días necesitamos para recuperar las ventas a crédito, invariablemente se requiere comparar con los días promedio que se obtienen de financiamiento de los proveedores, requiriendo que el plazo de recuperación sea inferior al del financiamiento de los proveedores de lo contrario no se estará aprovechando el recurso al 100 % ya que el ingreso por cobranza de inmediato será utilizado para cubrir su adquisición.

El cual se obtiene con las siguientes fórmulas:

- o Promedio de ventas diarias ADS = Ventas anuales / 360
- o Cuentas por cobrar = (ADS) (DSO)
- o DSO = Cuentas por cobrar / Ventas anuales / 360

~ Análisis De Antigüedad De Saldos.

El análisis de antigüedad de saldos se utilizará como el medio para controlar las cuentas por cobrar individualmente y que secundará a la administración para hacer la evaluación de la utilización que ha estado dando el cliente a su crédito; ya sea para ampliar su límite de crédito, congelar su cuenta y en las situaciones que lo ameriten hacer la reducción del límite o su cancelación total.

El informe contendrá:

- o Los generales del cliente.
- o El Saldo de la cuenta.
- o El importe al corriente de 1 a 15 días.

- o Importe Vencido cuando son más de 15 días.
- o Importe Vencido cuando son más de 20 días.

Además este informe permitirá efectuar gestiones más rigurosas de cobro, extraer información para poder juzgar y establecer la provisión para cuentas de cobro dudoso, para contar con la valuación adecuada de conformidad a principios de contabilidad.

Elementos del crédito:

El periodo de crédito.

Inicialmente el periodo otorgado será de 15 días fecha factura para liquidar la deuda, posteriormente y desprendiéndose de estudios de ventas y económicos se podrán fijar otros periodos teniendo que clasificar a los clientes en categorías.

- o Las normas del crédito. Norma
- o Ningún cliente puede ser sujeto de crédito si no presenta la solicitud de crédito elaborada y con todos los requisitos.
- o Las solicitudes deben llevar anexo el análisis de sus áreas vitales.
- o Todas las solicitudes antes de abrirse el crédito deben llevar la firma de autorización del área de administración.
- o Cada cuenta debe tener señalado su límite de crédito.

~ La política de cobranza.

- o Se deben emitir reportes quincenales de la antigüedad de saldos. Para verificar si el crédito se mantiene dentro de los límites y si estos son aceptables.

- o Los clientes se deben de clasificar y reclasificar en categorías de buenos, regulares y malos. En función de si respetan los límites de crédito.
- o Cuando un cliente presente rezagos de más de 15 días se procederá al siguiente procedimiento:
 - Enviar al cobrador.
 - Enviar el estado de cuenta.
 - Localizar al cliente mediante llamadas telefónicas.

1. Cuando un cliente registre suspensiones de pago de más de 20 días se procederá al siguiente procedimiento:

- ~ Carta Gestión. Involucra emplear los servicios de un abogado para arreglar en términos menos costosos el pago de la deuda. Esto es si el cliente no se ha reportado a la empresa para aclarar su situación.
- ~ Cobro legal. Si no se tiene arreglo con el abogado se procederá a la realización de la demanda legal.

2. El cliente que muestre demoras de más de 15 se bloqueará su cuenta hasta que se regularice y se reciba una explicación.

3. El cliente que reporte atrasos de más de 20 días, aunque regularice su situación será suspendido su crédito totalmente.

~ Los descuentos por pronto pago.

Lo que la empresa pretende es incrementar las ventas y cuenta con recursos para invertir en ello; y dado el plazo de crédito no es pertinente dar descuento por pronto pago.

En caso de que la empresa llegase a caer en un estado de insolvencia y requiera la disponibilidad del efectivo en un lapso menor podría utilizar los servicios de un factoraje financiero, en la cual venda a una agencia total o parcialmente la cartera.

ADMINISTRACIÓN DE INVENTARIOS.

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE INVERSIÓN.

o Modelo De La Cantidad Económica De La Orden EOQ

Este método permitirá a la empresa determinar la cantidad que le convendría ordenar de cada producto que maneja con el objeto de evitar los altos costos que se generan por hacer muchos pedidos o en su caso por almacenar la mercancía tanto tiempo.

Para tal efecto la empresa deberá desarrollar las siguientes fórmulas para determinar la cantidad de pedido optima a los menores costos.

~ Para conocer el lote óptimo de compra “Q”

$$Q = \sqrt{\frac{2DP}{P}}$$

~ Determinación del número de pedidos a realizar “N”

$$N = D / Q$$

~ Costo total de los pedidos. “CT”

$$CT = AD + P (D / Q) + M (Q / 2)$$

Donde:

A = Costo de adquisición.

Éste costo corresponde al valor de la mercancía que tiene al momento de comprar.

P = Costo de pedir.

Se compone de las siguientes partidas:

Fletes y maniobras.

- ~ Combustibles del vehículo para recoger la mercancía en la paquetería y su mantenimiento.
- ~ Teléfono. Utilizado para requerir las cotizaciones y concretar el pedido.
- ~ Gastos de seguros por fletes y entregas.
- ~ Gastos financieros derivados de la comisión que se genera por pagar (el costo del cheques o la transferencia.
- ~ La papelería utilizada para controlar el pedido desde que comienza a elaborarse hasta que se recibe.

El costo de pedir que la empresa generó con información del año pasado fue de \$ 0.01 por cada peso que compró.

M = Costo de mantener.

Contempla las siguientes partidas:

Sueldos y Salarios. Implica los gastos, impuestos y otras obligaciones que se generan por los sueldos que se pagan de las personas que están involucrados con la conservación de la mercancía

Luz. Reúne lo que son los gastos de iluminación de la bodega.

Rentas del edificio.

Mantenimiento. Involucra las erogaciones que se realizan con el fin de mantener en buenas condiciones el edificio en donde se guarda la mercancía. (pinturas, lámparas, vidrios, artículos de aseo, etc.)

Impuestos. Corresponde a los gastos que se generan por los impuestos y derechos locales, estatales por tener el edificio (agua, predial, etc)

La depreciación del mobiliario que se utiliza para guardar la mercancía.

D = Demanda anual.

La demanda anual será la cantidad de artículos que históricamente vende la empresa al año por producto.

El modelo funciona bajo supuestos y quede no cumplirse o alterarse alguno de ellos el modelo simplemente no sería utilizable:

~ Las ventas pueden ser pronosticadas perfectamente.

Este aspecto requerirá del estudio histórico de los artículos para conocer como se ha comportado o cual ha sido su demanda en años anteriores, inclusive considerando los cambios comerciales de la región, es decir, que tipo de automóviles se están adquiriendo más en el mercado para hacer las provisiones necesarias y su resultado indicara los productos que han ido a la alza o los productos que han ido a la baja por la preferencia del mercado o la obsolescencia.

~ Las ventas se distribuyen uniformemente a través de todo el año.

Este es el aspecto más difícil de controlar y asegurar su ocurrencia. Por lo cual se requiere la utilización y apoyo de las estadísticas para determinar los momentos de ventas, apoyándose de los inventarios de seguridad.

~ Las órdenes se reciben en el momento en que se esperan.

Este supuesto es del cual la empresa tiene la mayor certeza que se cumpla por las relaciones comerciales que ha fincado con los proveedores.

o Inventarios De Seguridad

Será la forma perfecta de complementar al lote óptimo de pedido para eliminar el riesgo que se corre por los pedidos especiales de clientes que representen fluctuaciones impredecibles, contando con el material suficiente para seguir operando con normalidad. Derivando de aquí se presenta el punto de reorden para indicarle a la empresa el momento en que se debe hacer la nueva orden.

La fijación del inventario de seguridad se origina de análisis estadísticos de eventos ocurridos entre el punto de pedido y el consumo real.

El punto de reorden se fijara de la siguiente forma:

Punto de reorden = Promedio diario de consumo X tiempo de entrega + existencia de seguridad.

Esto es que las ventas promedio que se tienen por día de un artículo se multipliquen por la suma del tiempo que tarda en conseguirse la mercancía y la cantidad de artículos que se consideran de seguridad para eventos impredecibles. El resultado será el punto de reorden expresado en artículos, es decir que cuando el stock llegue a la cantidad resultante de la operación anterior se hará el nuevo pedido.

El inventario de seguridad se vera incrementado o mermado por los factores siguientes:

- ~ Con la incertidumbre de los pronósticos de demanda.

Derivándose este aspecto de la tendencia comercial

- ~ Con los costos resultantes de los faltantes.

Este costo se traduce en la cantidad de artículos que se dejaron de vender por no tener el producto.

- ~ Con la probabilidad de ocurrencia de demoras.

Esté aspecto puede ser aplicado no al servicio sino a la escasez que se presente de algunos artículos por eventos futuros que se generen de los fabricantes. Para los cuales la empresa en combinación con los proveedores pueden estar informándose para hacer las provisiones necesarias.

- ~ Por el incremento o decremento los costos de mantenimiento.

o Método ABC

La aplicación de éste método permitirá a la empresa incrementar la vigilancia y atención sobre las operaciones (adquisición, valuación, venta, mantenimiento, etc.) que giran en torno a la mercancía que tiene en almacén dosificando el control y la administración en función de que a mayor valor mayor control. Realizando este análisis con el fin de evitar los malos manejos de los productos y en dado caso reducir su stock si así lo demuestra el historial de movimientos del producto.

La clasificación de los productos para la empresa se plantea que sea en función a líneas de productos y que por su historial en costos se distribuyen de la siguiente forma.

CATEGORIA "A"	CATEGORÍA "B"	CATEGORÍA "C"
Suspensión	Dirección	Aceites, Grasas y lubricantes
Módulos de Encendido	Sistema de Frenos	Cosméticos
Sistema Hidráulico de Clutch	Juntas Homocinéticas y Flechas Laterales	Estopas, Franelas y Limpiadores
Diferenciales	Transmisiones	Partes de Encendido
Sistema de Inyección de Aceite	Sistema de Inyección de Gasolina	Hules, Empaques y sellos
Partes de Cabeza de Motor	Sistema de Enfriamiento	Bandas y Poleas
	Distribución	Filtros
	Sistema de Lubricación de Aceite	Soportes
	Rodamientos y Valeros	Accesorios
		Múltiples de Escape
		Tornillería
		Iluminación
		Herramientas
		Chicotes

A la empresa le conviene analizar las categorías "A y B" pretendiendo que con el control y verificación que se ejerza sobre ellos la empresa no invierta en bienes que son muy costosos y que no le es conveniente tener en volúmenes altos si su rotación no es muy continua, evitando que se tenga mercancía estancada en el almacén, traducándose este análisis para la empresa en el detector de recursos (ociosos) que puede destinar en adquirir otros productos o moverlos en una inversión. Incluso esta clasificación servirá de base para

controlar la inversión en los productos que su precio esté en fluctuaciones constantes. De la misma forma en ellos recaerá la mayor vigilancia y control.

En la categoría “C” se estará a realizar controles genéricos (inventarios anuales o los programas mensuales de revisión) ya que su vigilancia estrecha resultaría más costosa con respecto a los gastos administrativos que generaría.

o **Método Justo A Tiempo.**

El método justo a tiempo puede ser combinado con el método ABC y ser la solución para los bienes de la categoría “A”, ya que es un hecho que la empresa cuenta con un apoyo total de los proveedores y la mercancía se recibe al día siguiente a las 9:00 a.m. con lo que se puede reducir el inventario de los productos costosos y llevarlos a su mínimo (1 artículo) o inclusive manejarlo como pedidos especiales de los clientes en el cual la empresa se comprometa a tener el producto en lapso antes fijado.

ADMINISTRACIÓN DE PASIVO A CORTO PLAZO.

El pasivo representa para la empresa la fuente de financiamiento más barata que puede conseguir en el mercado, de la cual para explotarla habrá que llevar la liquidación de las cuentas al plazo máximo y de acuerdo a las condiciones que la empresa a forjado con los proveedores es conveniente aprovechar los descuentos por pronto fijados ya que con esta disposición aun se tiene el suficiente plazo para generar el recurso y sobre todo aprovecharlo en inversiones.

La forma en que se controlaran los pagos a los proveedores es a través del formato de control de Transferencias Electrónicas en el cual se precisa el importe a pagar y la fecha límite para liquidarlo de acuerdo a los plazos concedidos por los proveedores.

En el caso en el que la empresa no este en posición de aprovechar un descuento por pronto pago tendrá que analizar el costo de capital que implicará esta acción el cual lo determinará conforme lo siguiente:

$$\text{Costo de Proveedores (Kpr)} = \frac{\text{Cantidad Pagada Con Descuento (F)}}{\text{Cantidad Pagada Sin Descuento (P)}}$$

El resultado de esta fórmula nos indicará lo que le costará a la empresa utilizar este financiamiento sin descuento y que su tasa mínima de rendimiento se incrementará para no perder su valor de mercado. Por otro lado el resultado de restar a la cantidad pagada sin descuento la cantidad pagada con descuento nos mostrará la cantidad de recursos que la empresa tendrá que generar para liquidar la operación.

Análisis De Razones Financieras

Las razones financieras que la empresa debe estar desarrollando y evaluando mensualmente como mínimo para monitorear el capital de trabajo y tener así indicadores que permitan conocer como se están aprovechando los recursos o en su caso como se está modificando la estructura financiera. Detectando con este análisis que la estructura financiera no se debilite. Y sirviendo de base para hacer los ajustes a los flujos son:

Nombre	Fórmula	Interpretación
Liquidez	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Corto Plazo}}$	Por cada peso de deuda la empresa cuenta con <<resultado>> para liquidarlo.
Prueba de Ácido	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corto Plazo}}$	Sin considerar los inventarios, la empresa cuenta con <<resultado>> por cada peso de deuda
Solvencia Inmediata	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Corto Plazo}}$	Si en estos momentos le fueran exigidas sus obligaciones financieras, la empresa cuenta con <<resultado>> para liquidar cada peso de deuda
Capital de Trabajo	$\text{Activo Circulante} (-) \text{ Pasivo Corto Plazo}$	La empresa está trabajando con <<resultado>> recursos (si el activo > pasivo) propios (si el pasivo > activo) de terceros en la realización de sus operaciones.
Estabilidad	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Pasivo Total}}$	Por cada peso de la deuda la empresa lo tiene cubierto con <<resultado>> de recursos propios.
Apalancamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$	Mientras que la empresa esta invirtiendo un peso terceras personas invierten <<resultado>>
Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Inventarios/ Cto de Ventas} *}{\text{No. de Días del Estado de Resultados}}$	La empresa tarda <<resultado>> días en desplazar la totalidad de sus inventarios.
Rotación de Clientes	$\frac{\text{Clientes / Ventas de crédito} *}{\text{no. de días del Estado de Resultados}}$	Los clientes están liquidando su deudas a la empresa cada <<resultado>> días.
Ciclo Operativo	$\text{Rotación de Clientes} (+) \text{ Rotación de Inventarios}$	La empresa tarda <<resultado>> en generar recursos.

Rotación de Proveedores	Proveedores / Costo de Ventas * No. de Días del Estado de Resultados	La empresa requiere trabajar <<resultado>> días para cubrir el adeudo con los proveedores.
Desfasamiento	Ciclo Operativo (-) Rotación de Proveedores.	(ciclo operativo > Rot Proveedores) <<resultado>> días de holgura que la empresa tiene para liquidar sus deudas con respecto al tiempo en que recupera sus créditos. (Rot Proveedores > ciclo operativo) <<resultado>> indica que la generación de recursos que la empresa realiza están destinados a pagar las deudas con los proveedores.

Es importante considerar que las razones por si solas no representan una información viable y requieren que sean combinadas con otros métodos para su mejor aprovechamiento. Siendo uno de ellos que haría más certera la información los por cientos integrales aplicados a los estados financieros.

CONCLUSIONES.

De la investigación realizada se puede concluir: que el control interno y la administración del capital de trabajo se han convertido en unas de las mejores herramientas para lograr que toda empresa logre su estabilidad, ya que con sus técnicas abarcan los aspectos tanto de salvaguarda, que hoy por hoy es muy importante considerar, generación de información, cumplimiento de políticas así como los aspectos de optimización y aprovechamiento de los recursos que la empresa tiene motivo de la inversión o que está generando por su propia operación.

El procesamiento de la información financiera es un elemento indiscutible que la empresa debe generar para proveer a los dueños las bases para la toma de decisiones; ciertamente el control interno extiende sus técnicas a esta situación para asegurarse que la información que se este generando sea útil, confiable y verídica, teniendo en esta situación una interdependencia de la administración del capital de trabajo ya que para su buena implementación y ejecución se requiere que los datos en los que se basa sean certeros para estar en condiciones de generar la optimización, de lo contrario ocasionaría poner en riesgo los recursos.

Al considerar que las técnicas de Control Interno y de la Administración del Capital de Trabajo proveen de elementos inmensurables para lograr la permanencia de la empresa en el mercado o en su momento generar el crecimiento los convierte en información básica que todo estudiante de la contaduría debe tener presente, ya que estas herramientas pueden ser la diferencia entre la permanencia de la organización y la decadencia que puede llegar hasta su

desaparición. Haciendo esto aun más palpable y necesario por la apertura comercial, que por el crecimiento de la empresa se requiere más personal y al mismo tiempo se debe estar buscando el que los recursos rindan lo más posible y que todos generen utilidades, con el propósito de estar incrementando la presencia comercial.

De igual forma, con la información recabada y el análisis de la información se llega a manifestar el cumplimiento de la hipótesis planteada; al tener que la empresa en cuestión no puede lograr la optimización y el aprovechamiento adecuado de sus recursos por que en primera instancia no cuenta con el control interno adecuado y que no aplica la administración del capital de trabajo porque no tiene información certera de las que puedan partir sus técnicas.

Derivado de lo anterior, se presenta la propuesta; en la que se contempla el mejoramiento del control interno y que provee los elementos suficientes para desarrollar la Administración del Capital de Trabajo adecuados a las condiciones de la empresa, afirmando que de aplicar la propuesta se lograra la optimización y aprovechamiento de los recursos. Con lo que se cumple con el objetivo que se impuso al inicio del presente trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

COMITÉ INTERNACIONAL DE PRACTICAS DE AUDITORÍA; Normas Internacionales De Auditoría; Ed. IMCP/IFAC; ed Quinta; México, 2000.

DE GALIANA Mingot, Tomás; Pequeño Larousse De Ciencias Y Técnicas; Ed. Larousse; ed. Octava, Séptima Reimpresión; México, 1987.

ELIZONDO López Arturo; El Proceso Contable; Ed. Ecasa; ed. Octava Reimpresión; México, 1992.

GÓMEZ Morfín, Joaquín; El Control En La Administración De Empresas (Control Interno); Ed. Diana; ed. Sexta; México, 1997.

_____; El Control Interno En Los Negocios; Ed.Diana; México. 1956.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS AC; Normas Y Procedimientos De Auditoría; Ed IMCP; ed Vigésimasegunda; México, 2002.

MADROÑO Cosío Manuel Enrique; Administración Financiera Del Circulante; Ed. Instituto Mexicano De Contadores Públicos AC; ed. Segunda Reimpresión; México, 1995.

MORENO Fernández, Joaquín A.; La Administración Financiera Del Capital De Trabajo; Ed Instituto Mexicano De Contadores Públicos AC; ed. Primera; México, 1997

_____ ; Las Finanzas En La Empresa; Ed. Instituto Mexicano De Contadores Públicos AC; ed. Sexta; México, 1995.

_____ ; Las Finanzas En La Empresa; Ed. Instituto Mexicano De Contadores Públicos AC; ed. Quinta; México, 1994.

MÜNCH Galindo/; Fundamentos De Administración; Ed Trillas; Duodécima Reimpresión; México, 2003.

PAZ Zavala, Enrique; Introducción A La Contaduría; Ed. Ecafsa; ed. Octava; México, 1998.

PERDOMO Moreno, Abraham; Fundamentos De Control Interno; Ed. Ecafsa; ed. Quinta; México, 1996.

REYES Ponce, Agustín; Administración de Empresas Primera Parte; Ed. Limusa; México, 1996.

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín; Organización Contable Y Administrativa De Las Empresas; Ed. Ecafsa; ed. Segunda Reimpresión; México, 1997.

SANTILLANA González, Juan Ramón; Auditoría II; Ed. Ecafsa; ed. Tercera Reimpresión; México, 1999.

TAMAMES, Ramón/ GALLEG0, Santiago; Diccionario De Economía Y Finanzas; Ed. Limusa/ Noriega Editores; ed. Primera Reimpresión; México, 1994.

TORRES Tovar, Juan Carlos; Contabilidad I; Ed. Diana; ed. Sexta Impresión; México, 1983.

WESTON J. Fred; Fundamentos de Administración Financiera; Ed. McGraw Hill; ed. Cuarta; México, 1996.

ANEXO1 ARQUEO DE CAJA

ARQUEO DE CAJA

No.

INGRESOS Caja No. Fecha 28/02/04

Facturas De Venta		Comprobante Simplificado	
Número	Importe	Número	Importe
1	5,000.00	1	5,000.00
2	10,000.00	2	10,000.00
Total	15,000.00	Total	15,000.00
Suma			30,000.00
Efectivo Nominal			
Denominación	Valor	Cantidad	Importe
Billete	1000	0	0
Billete	500	5	2,500.00
Billete	200	18	3,600.00
Billete	100	47	4,700.00
Billete	50	18	900.00
Billete	20	959	19,180.00
Moneda	20	0	-
Moneda	10	15	150.00
Moneda	5	45	225.00
Moneda	2	75	150.00
Moneda	1	50	50.00
Moneda	0.5	90	45.00
Moneda	0.2		-
Moneda	0.1		-
Total Efectivo Nominal			29,000.00
Efectivo Documental			
Cheques			
Número	Banco		Importe
1253	Banamex		3,000.00
Total Cheques			3,000.00
Pagare			
Nombre Girador	Fecha Vencimiento		Importe
			0
Total Pagares			0
Total Efectivo Documental			3,000.00
Comprobación de Ingresos			
Saldo Inicial		2,000.00	
Facturas		30,000.00	
Saldo Final			32,000.00
Efectivo Nominal		29,000.00	
Efectivo Documental		3,000.00	
Saldo Final			32,000.00

Nombre y Firma del Cajero

Firma Supervisor

ANEXO 2 CONCILIACIÓN BANCARIA

CONCILIACIÓN BANCARIA

Cta Número 672 5825798

Período

Saldo Según Estado de Cuenta

1,925.00

Depósitos en Tránsito (+)

Fecha

Importe

31/11/02

3,650.00

29/12/02

7,836.00

30/12/02

4,958.00

16,444.00

18,369.00

Cheques en Circulación (-)

Número

Fecha

Beneficiario

Importe

3804

05/11/02

Jaime Ortega

650.00

3825

30/11/02

Juan López

1,107.00

3897

15/12/02

Carlos Ayala

38,393.00

3906

30/12/02

La Provedora

55,750.00

3920

30/12/02

La Central

42,875.00

3921

30/12/02

Ramírez Aut.

63,350.00

3922

30/12/02

Ivan Reyes

37,409.00

239,534.00

- 221,165.00

Cargos del Banco No Correspondidos (+)

Nombre

Importe

Comisiones

1,565.00

1,565.00

- 219,600.00

Abonos de Banco No Correspondidos (-)

Nombre

Importe

Rendimiento

1,235.00

1,235.00

Saldo Según Contabilidad

- 220,835.00

Elaboró:

Autorizó:

Revisó:

Fecha de Elaboración

ANEXO 3 SOLICITUD DE CRÉDITO

SOLICITUD DE CRÉDITO

Fecha _____

CLIENTE NO. _____

Favor de Llenar todos los campos

A llenar por la empresa

Razón social/Nombre
Denominación Comercial

Domicilio

Colonia

CP

RFC

Ciudad

Teléfono

Fax

CURP

E-mail

Estado

Nombre del Propietario

Administrador o Gerente

Lugar y Fecha de Constitución de la Sociedad

Libro

Folio

Fojas

Nombre (s) de la (s) persona (s) para suscribir títulos de crédito

No. de Poder Notariado

El local donde se ubica el negocio es: Propio () Rentado ()

Tiempo de Establecimiento en este local

Sucursales: si () No () Cantidad

REFERENCIAS BANCARIAS

Banco

Localidad

Sucursal

Usuario de crédito: si () No. () Cantidad \$

Cuenta de Cheques

Banco

Localidad

Sucursal

Usuario de crédito: si () No. () Cantidad \$

Cuenta de Cheques

ANEXO 4 SOLICITUD DE CRÉDITO

REFERENCIAS COMERCIALES

Compañía	_____	No de Cuenta	_____
Dirección	_____	Ciudad	_____
Tel.	_____	Fax.	_____

Compañía	_____	No de Cuenta	_____
Dirección	_____	Ciudad	_____
Tel.	_____	Fax.	_____

Compañía	_____	No de Cuenta	_____
Dirección	_____	Ciudad	_____
Tel.	_____	Fax.	_____

Compañía	_____	No de Cuenta	_____
Dirección	_____	Ciudad	_____
Tel.	_____	Fax.	_____

USO EXCLUSIVO DE RAMPIREZ AUTOMOTRIZ DE URUAPAN SA DE CV

Comentarios Departamento de Ventas:

Comentarios Departamento de Crédito y Cobranza

Límite de Crédito

Lista Aplicar No.

DOCUMENTOS REQUERIDOS

Identificación Oficial (credencial de elector)

Comprobante de Domicilio

Alta de Hacienda

Inscripción en la Cámara de Comercio

Inscripción en la Asociación de Mecánicos

Licencia Comercial

Solicitante

Vo. Bo.

Vo. Bo.

Nombre, Firma y Sello

Crédito y Cbzas
Nombre y Firma

Administración
Nombre y Firma

ANEXO 5 CONTROL DE INVERSIONES

RAMÍREZ AUTOMOTRÍZ DE URUAPAN SA DE CV

Francisco Sarabia 54 Col. Ramón Farías CP 60050

Tel (452) 52 4 86 20 Fax (452) 52 4 8621

CONTROL DE INVERSIONES

Fecha de Inversión	Institución Bancaria	Número de Inversión	Monto de Inversión	Período de Inversión	Fecha de Vencimiento	Rendimiento Pactado	Monto Total al Vencimiento	Gestor

ANEXO 6 REPORTE DE COBRANZA

RAMÍREZ AUTOMOTRÍZ DE URUAPAN SA DE CV

Francisco Sarabia 54 Col. Ramón Farías CP 60050

Tel (452) 52 4 86 20 Fax (452) 52 4 8621

REPORTE DE COBRANZA

No.

Fecha de Impresión

Elaboró

Fecha de Entrega al Cobrador

Número de Factura	Fecha de Emisión	Importe	Nombre del Cliente	Fecha de Vencimiento

Importe Total de Cobranza

Cajera

Cobrador

Nombre y Firma

Nombre y Firma

ANEXO 7 DEVOLUCIÓN DE MERCANCÍA.

RAMIREZ AUTOMOTRIZ DE URUAPAN SA DE CV

Francisco Sarabia 54, Col. Ramón Farías, Uruapan Michoacán

Tel.(452)52 4 86 20 Fax (452) 52 4 86 21

DEVOLUCIÓN No.	585
----------------	-----

Devolución de Mercancía a:

AUTOPARTES OCCIDENTALES SA DE CV

Mercancía:

1 PZA. SLS95

Importe de Devolución

\$45.21

Motivo

No está aislada

Factura Referencia

A44346

Fecha

27/08/04

Observaciones:

Se descuenta del pago de próximas facturas.

Mercancía de Garantía

Elaboró

Autorizó

Recibió (Agente)

ANEXO 8 PEDIDO

RAMÍREZ AUTOMOTRÍZ DE URUAPAN SA DE CV

Francisco Sarabia 54 Col. Ramón Farías CP 60050

Tel (452) 52 4 86 20 Fax (452) 52 4 8621

PEDIDO

No. _____

Fecha _____

Proveedor _____

Cantidad	Unidad	Descripción	Precio por Unidad	Precio por Unidad

Total _____

Enviar a _____

Embarcar el _____ Via _____

Condiciones _____

Depto de Compras

Sello

ANEXO 9 PRE-FORMATO DE DEVOLUCIÓN

PRE-FORMATO DE DEVOLUCIÓN / GARANTÍA	
No. de Parte	
Cantidad	
Proveedor	
Factura/Fecha	
Cliente	
Telefono	
Motivo	
Elaboró	

ANEXO 10 REQUISICIÓN DE INSUMOS

RAMÍREZ AUTOMOTRÍZ DE URUAPAN SA DE CV

Francisco Sarabia 54 Col. Ramón Farias CP 60050

Tel (452) 52 4 86 20 Fax (452) 52 4 8621

Requisición No.

REQUISICIÓN DE INSUMOS

El Departamento de : _____ Fecha: _____
Solicita la Compra de lo Siguiente para Destinarlo a: _____

Cantidad	Unidad	Descripción	Precio Cotizado	Datos relativos a la Compra
				Proveedor _____
				Fecha _____
				Cantidad Total _____

Observaciones

Solicitado Por

Autorizado por

ANEXO 11 VALE DE CAJA CHICA

VALE DE CAJA CHICA	No.
Fecha	_____
Importe	_____
Concepto	_____

Cargese a	_____

Vo Bo	Recibido por
_____	_____

ANEXO 12 REPORTE DE MOVIMIENTOS DE BANCOS

RAMIREZ AUTOMOTRIZ DE URUAPAN SA DE CV

Francisco Sarabia 54, Col. Ramón Farías, Uruapan Michoacán

Tel.(452)52 4 86 20 Fax (452) 52 4 86 21

REPORTE DE MOVIMIENTOS DE BANCOS

Banco _____

Cuenta _____

Fecha _____

Saldo Anterior	
-------------------	--

Saldo Actual	
--------------	--

Fecha	Referencia	Descripción	Cargos	Abonos	Saldo

ANEXO 13 ESTADO DE CUENTA

ESTADO DE CUENTA

RAMÍREZ AUTOMOTRÍZ DE URUAPAN SA DE CV

Francisco Sarabia 54 Col. Ramón Farías CP 60050

Tel (452) 52 4 86 20 Fax (452) 52 4 8621

SI PASADOS LOS SIGUIENTES
30 DÍAS DE LA FECHA DE CORTE
NO RECIBIMOS
OBSERVACIONES POR ESCRITO
SU SALDO SE CONSIDERARÁ
CORRECTO

Saldo Cortado al de de

Fecha Factura	Número de Factura	Concepto	Al Corriente de 1 a 15 Días	/+ de 15 Días/	/+ de 20 Días
		Totales			

Limite de Crédito

Saldo a Pagar

Datos del Cliente

Hoja

Cliente

ANEXO 14 CONTROL DE TRANSFERENCIAS ELECTRÓNICAS

RAMÍREZ AUTOMOTRÍZ DE URUAPAN SA DE CV

Francisco Sarabia 54 Col. Ramón Farías CP 60050

Tel (452) 52 4 86 20 Fax (452) 52 4 8621

CONTROL DE TRANSFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Fecha de Emisión

Elaboró

Número	Proveedor	Importe	Fecha Limite de Pago	Documentos Referencia
TEF1	A, SA De CV	10,000.00	17/08/04	AK145236,145896,145876
TEF2	B, SA De CV	4,589.00	10/09/04	B12369,14778,14569
TEF3	C, SA De CV	15,879.23	11/09/04	C451236,451237,451236
TEF4	D, SA De CV	89,235.33	10/10/04	Q75369,753621,75323,75324
TEF5	E, SA De CV	25,635.21	15/08/04	W5826,5827,5829
TEF6	F, SA De CV	75,251.00	12/09/04	Z1532,1533,1534,1536
TEF7	G, SA De CV	3,125.23	01/09/04	R7896,7897,7898,7899

Revisó

Autorizó

ANEXO 15 FLUJO DE EFECTIVO

RAMÍREZ AUTOMOTRÍZ DE URUAPAN SA DE CV

Francisco Sarabia 54 Col. Ramón Farías CP 60050

Tel (452) 52 4 86 20 Fax (452) 52 4 8621

FLUJO DE EFECTIVO

Conceptos	Semana del 3 al 9 de Julio	Semana del 10 al 16 de Julio	Semana del 17 al 23 de Julio	Semana del 24 al 30 de Julio
SALDO INICAL	168,169.23	188,737.55	368,830.77	256,727.33
ENTRADAS				
Ventas de Contado	370,127.67	334,124.46	337,296.79	333,440.96
Otros Ingresos				
TOTAL ENTRADAS	370,127.67	334,124.46	337,296.79	333,440.96
TOTAL DISPONIBLE	538,296.90	522,862.01	706,127.56	590,168.29
SALIDAS				
Compras de Contado	34,000.00	524.40	4,207.32	41,881.27
Pago a Proveedores.	304,759.35	89,360.23	390,767.00	141,667.64
Honorarios	2,800.00	1,300.00	-	-
Renta	-	23,150.00	-	-
Sueldos y Salarios	-	21,404.47	-	20,967.10
Telefono	-	-	-	3,286.00
Sua	-	-	4,024.22	-
Comisiones Bancarias	-	-	-	-
Gastos Generales	-	10,292.14	-	1,205.00
Iva Enterado	-	-	32,913.69	-
Otros Impuestos Federales	-	-	9,488.00	-
TOTAL SALIDAS	341,559.35	146,031.24	441,400.23	209,007.01
SALDO FINAL	196,737.55	376,830.77	264,727.33	381,161.28
SALDO MINIMO	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00
EXCEDENTE	188,737.55	368,830.77	256,727.33	373,161.28
FINANCIAMIENTO	-	-	-	-

ANEXO 16 SINCRONIZACIÓN DE FLUJOS

RAMÍREZ AUTOMOTRÍZ DE URUAPAN SA DE CV

Francisco Sarabia 54 Col. Ramón Fariás CP 60050

Tel (452) 52 4 86 20 Fax (452) 52 4 8621

SINCRONIZACIÓN DE FLUJOS

Periodo	Efectivo Inicial	Inversión Recuperada	Rendimiento	Ingresos Normales	Total de Egresos	Efectivo Final	Saldo Mínimo	Inversión	Fecha de Inversión
Semana del 3 al 9 de Julio	168,169.23			370,127.67	341,559.35	28,568.32	8,000.00	20,568.32	09/07/04
Semana del 10 al 16 de Julio	8,000.00			334,124.46	146,031.24	188,093.22	8,000.00	180,093.22	16/07/04
Semana del 17 al 23 de Julio	8,000.00			337,296.79	441,400.23	104,103.44	8,000.00	112,103.44	23/07/04
Semana del 24 al 30 de Julio	8,000.00			333,440.96	209,007.01	124,433.95	8,000.00	116,433.95	30/07/04

ANEXO 17 INSTRUCTIVOS DE FORMATOS

ARQUEO DE CAJA

Objeto.

La finalidad es la de comprobar que los ingresos por ventas coinciden al cien por ciento con el efectivo (en sus diferentes denominaciones) que tiene el cajero o con documentos (cheques) que confirmen el pago de la mercancía. Evaluando a la par la actuación del cajero y evitando el desvío de recursos o posibles fraudes.

Instructivo de Llenado

Ingresos.

Se deberá anotar el número de la factura o del documento simplificado así como la cantidad total que amparan dichos documentos y obtener la suma de los mismos. Esta sección puede ser sustituida por el reporte diario de ventas que se extraiga del sistema.

Efectivo Nominal.

Esta sección se encuentra dividida por las denominaciones y valores que existen del efectivo (de billetes y de monedas), en la columna de cantidad se anotará el número de piezas o unidades que se contaron de cada billete o moneda; el importe se obtiene de multiplicar el valor de un billete o moneda según corresponda por la cantidad que se contó. Para finalizar se requiere sumar los importes obtenidos.

Efectivo Documental.

Se deberá anotar el número, la institución bancaria y el importe de cada uno de los cheques que se tengan en la caja al momento del arqueo; por lo que respecta a los pagarés se anotará el nombre del girador, la fecha de vencimiento y el importe. Finalmente se deberán obtener la suma de los importes de los cheques y de los pagares.

Comprobación de Ingresos.

Se compone de dos partes, la primera contendrá el total de los ingresos obtenidos adicionado con el saldo inicial, debiendo de coincidir con la suma de los totales del efectivo nominal y del efectivo documental; en caso de diferencia está podrá ser faltante o sobrante, debiendo de acudir a las políticas de la empresa para solventar dicha diferencia.

Departamentos Involucrados.

Este apartado se referirá para todos los casos al número de copias que se tendrá que generar el departamento origen (emisor) al momento de elaborar los documentos y que departamentos tendrán que tener un tanto del mismo en su poder.

~ Finanzas. Emisor. Original.

~ Ventas (cajero). 1ª copia.

~ Contabilidad. 2ª copia

CONCILIACIÓN BANCARIA

Objeto.

El propósito es el de corroborar que el saldo de la cuenta de bancos en contabilidad coincide con el saldo que se tienen en la cuenta de bancos, en caso de diferencia identifica las

partidas no correspondidas para efectuar los ajustes pertinentes. El cual se compone de las siguientes secciones.

Saldo Según Estado de Cuenta.

Corresponde al saldo final del mes que se tiene en la institución bancaria.

Depósitos en Tránsito.

Serán aquellas operaciones que significan un ingreso para la empresa pero que no han sido correspondidos por el banco y sólo aparecen contablemente. Generalmente se conocen como Depósitos salvo buen cobro.

Cheques en Circulación.

Son los cheques que ha expedido la empresa pero que no han sido cobrados o aún no han quedado firmes en el banco.

Cargos del Banco no Correspondidos.

Pertenece a todos los cobros o cargos que ha efectuado el banco en nuestra cuenta de cheques y que no tenemos registrado en los libros contabilidad, generalmente corresponde a las comisiones.

Abonos del banco no correspondidos.

Concierne a los depósitos que se han hecho en nuestra cuenta bancaria y que no se tienen registrados en los libros contables, generalmente corresponde a rendimientos y depósitos efectuados de otras plazas.

Saldo según contabilidad.

Se llega a este saldo sumando el saldo según el banco con los depósitos y los cargos no correspondidos restándoles los cheques en circulación y los abonos no correspondidos, la cantidad obtenida de esta operación deberá ser igual al saldo que se tiene en libros contables de bancos.

Departamentos Involucrados.

- ~ Contabilidad. Emisor. Original.
- ~ Finanzas. 1ª copia.

SOLICITUD DE CRÉDITO.

Objetivo.

El fin de este documento es el de recabar información general del posible cliente sujeto de crédito concerniente a datos personales y su situación económica, además de si es usuario de otros créditos comerciales y su relación financiera con las instituciones bancarias, Además de la relación que guarda con la empresa. Concluyendo el documento con la evaluación del departamento de crédito.

Departamentos Involucrados.

- ~ Administración. Emisor. Original
- ~ Finanzas. 1ª copia.
- ~ Ventas. 2da copia.

CONTROL DE INVERSIONES.

Objeto.

Su finalidad es la de llevar a detalle toda la información referente a cada una de las inversiones que se han efectuado, pudiendo ser en todo caso un concentrado de los contratos; evitando que la inversión esté sin control y supervisión.

Departamentos Involucrados.

- ~ Finanzas. Emisor. Original.
- ~ Contabilidad. 1ª Copia.

REPORTE DE COBRANZA

Objeto.

El reporte de cobranza es el documento que permite controlar la documentación (facturas de venta a crédito) que les son entregadas a los cobradores para que gestionen su recaudación con los clientes y no de lugar a la malversación o fraude con los recursos de la cobranza.

Instructivo de Procesamiento.

El documento es un concentrado de la información de las facturas de venta que es vital para realizar la gestión de cobro como lo es: número de factura, fecha de expedición, nombre del cliente, importe y fecha de vencimiento. Obteniendo en todo caso la suma de todos los importes de las facturas. Recabando la firma de la persona que elabora el reporte y la firma del cobrador al momento de recibir de conformidad.

Departamentos Involucrados.

- ~ Administración. Emisor. Original.
- ~ Ventas. 1ª copia.
- ~ Finanzas. 2ª copia.
- ~ Contabilidad. 3ª copia

DEVOLUCIÓN DE MERCANCÍAS.

Objeto.

La meta con la que se elabora este documento es la de informar al encargado de pagos, a contabilidad y para remitir oficialmente a los proveedores la mercancía que no es apta para su venta por motivos de precios, que no se requiera o se encuentre dañada.

Procesamiento.

La información requerida se extrae de las facturas de compra y del sistema de inventarios, requiriendo datos relativos que identifiquen el número de parte, el costo, el motivo de la devolución, el nombre del proveedor a quien se le deducirá. Es indispensable que contenga la firma de la persona que elabora la devolución y la del que autoriza dicho movimiento, recabando en todo momento sin excepción la firma del agente o representante de ventas del proveedor al llevarse la mercancía.

Departamentos Involucrados.

- ~ Almacén y Compras. Emisor. Original.
- ~ Finanzas. 1ª copia.
- ~ Contabilidad. 2ª copia.

- ~ Compras. 3ª copia.
- ~ Proveedor. 4ª copia.

REPORTE DE MOVIMIENTOS DIARIOS DE BANCOS.

Objeto.

El fin de la obtención de este documento es la de identificar que los ingresos y egresos diarios que afectan a la cuenta bancaria para corroborar que hayan sido los presupuestados o planeados, permitiendo detectar los saldos ociosos o los requerimientos de efectivo que se vayan presentando; convirtiéndose por lo tanto en el documento base y soporte junto con el flujo de efectivo de las inversiones que se puedan concretar.

Departamentos Involucrados.

- ~ Finanzas. Emisor. Original.
- ~ Contabilidad. 1ª copia.

PEDIDO.

Objeto.

Su fin es el de reportar al departamento de compras la requisición de material faltante en el almacén para que sea adquirido al menor costo y en la mayor brevedad posible.

Procesamiento.

El departamento de almacén al revisar los inventarios elaborara el reporte de los materiales que se agotaron o más bien llegaron al punto de reorden, anotando el número de parte y la marca requerida; corresponderá al departamento de compras obtener las cotizaciones

pertinentes, anexarlas al documento y llenar los datos referentes a los precios y al proveedor que es la mejor opción.

Departamentos Involucrados.

Almacén y Compras. Emisor. Original.

Finanzas. 1ª copia.

Contabilidad. 2ª copia.

PROFORMATO DE DEVOLUCIÓN Y / O GARANTÍA.

Objeto.

Su propósito es el de ir identificando las partidas que serán devueltas conforme se vayan revisando las mercancías solicitadas contra los pedidos y su estado físico de cada remesa, para posteriormente generar la devolución oficial. Evitando con esto elaborar documentos de devolución excesivos. Otro propósito será el de identificar las garantías que dejan los clientes en la empresa y que las reciben los vendedores, para que posteriormente pasen al almacén, se analicen y se devuelvan al proveedor.

Procesamiento.

En el caso de garantías será indispensable que se llene el recuadro del nombre del cliente y el motivo a detalle del problema que presenta la pieza. Los demás recuadros en el caso de garantías se tomarán de las etiquetas del producto y del sistema de inventarios. Para los efectos de devoluciones en buen estado se extraerá de la factura de compra.

Departamentos Involucrados.

Ventas.

Almacén y Compras.

Dependiendo del caso uno u otro será el departamento emisor y el documento se anexará al formato oficial de devolución. En cuestión de garantías se entregará una copia al cliente con sello de la empresa.

REQUISICIÓN DE INSUMOS.

Objeto.

Será el de reportar y solicitar los consumibles e insumos que requiere cada departamento para efectuar adecuadamente sus labores, para que se presupueste y programe su adquisición con la previa autorización.

Procesamiento.

Se requiere la descripción a detalle de los productos que se necesitan, el departamento que los requiere y para que fin los ocupa, información necesaria para evalúe su necesidad la administración. Para que una vez autorizado se efectúe la cotización pertinente y se programe su adquisición.

Departamentos Involucrados.

- ~ Emisor. (pudiendo ser cualquier departamento)
- ~ Administración. Solo recabará la firma de autorización
- ~ Almacén y Compras. Original.
- ~ Finanzas. 1ª copia.

VALE DE CAJA.

Su finalidad es la de amparar una entrega de efectivo del fondo fijo a algún funcionario o empleado de la empresa para la adquisición de insumos de poco importe. El documento tendrá validez para amparar el uso del recurso hasta un día después de la emisión del mismo.

Departamentos Involucrados.

Este documento lo emitirá la cajera y será firmado por la persona que recibe el recurso, formando parte de la documentación comprobatoria en el caso de arqueos.

ESTADO DE CUENTA.

Objeto.

La finalidad primordial es la de verificar la antigüedad de saldos de cada uno de los clientes para evitar que se exceda del plazo convenido, se rezague su cobro y en la situación que presente una morosidad se bloquee su cuenta para que no pueda seguir recibiendo el servicio sin antes haber aclarado el escenario.

Procesamiento.

La información requerida será el número, el importe y la fecha de emisión de cada factura del cliente anotando en la primer columna el importe cuando la factura se acaba de emitir y hasta los 15 días siguientes; se pasará el importe a la columna siguiente cuando transcurran más de 15 días después de que se emitió la factura y no se ha pagado; se pasará el importe a la ultima columna cuando transcurran más de 20 días después de que se emitió la factura y no se ha pagado, momento en el cual se bloquea la cuenta. Invariablemente se

deberán obtener los totales por columna y estos se sumaran dando así la deuda total del cliente.

El procesamiento preferiblemente será electrónico y solo se enviará el documento al cliente.

CONTROL DE TRANSFERENCIAS.

Objeto

Su propósito es el de controlar las transferencias para la información contable, permitir elaborar la calendarización de pagos y por ende el flujo de efectivo más exacto. Además de evitar la elaboración de cheques; reduciendo los riesgos y costos que implican estos. Inclusive la clave de acceso a la cuenta se asignará a una sola persona y será conocida por el administrador.

Procesamiento.

El número TEF1 se asigna cronológicamente y delante de el se anotará el nombre del beneficiario (proveedor), el importe, los documentos que ampara y por supuesto la fecha límite de pago para programar el pago en presupuesto.

Departamentos Involucrados.

- ~ Contabilidad. Emisor (original)
- ~ Finanzas. 1ª copia.

ANEXO 18 CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

AREA: EFECTIVO E INVERSIONES TEMPORALES

Concepto	Si	No	N/A	Observaciones
1. ¿Se revisa mensualmente que la suma de los registros auxiliares de caja y las cuentas bancarias sean iguales a mayor?	X			
2. ¿Existe la política de afianzar a todos los empleados que manejan fondos?		X		
3. ¿Se tienen contratados seguros por resguardo de efectivo?		X		
4. ¿Se efectúan arquez periódicos y sobre base sorpresiva cuidando y controlando que no se mezcle o disponga de efectivo de otros fondos o de los ingresos entrantes para evitar se cubran faltantes?		X		En ocasiones se hacen mezclas de efectivo de días diferentes
<i>Fondo Fijo de Caja</i>				
5. ¿Están separadas las funciones de custodia y manejo del fondo fijo de caja de las de autorización de pagos y registros contables?		X		La única separación es la de registró contable
6. ¿En las entregas de efectivo, existe autorización previa de funcionario responsable y una adecuada comprobación de las erogaciones correspondientes?		X		Existe la autorización pero el comprobante no es adecuado
7. ¿Se ha adoptado la política de establecer un máximo para pagos individuales? Señalar monto.		X		

8. ¿Se cancelan los comprobantes con sello fechador de pagado en el momento de ser cubiertos con recursos del fondo fijo?		X	
9. Los vales y comprobantes de caja ¿están mecanografiados o se llenan a tinta?		X	Son vales informales
10. ¿Se codifican los comprobantes de erogaciones y se identifican con el nombre y firma del responsable que efectuó el gasto?		X	
11. Antes de pagar cualquier comprobante ¿se revisa el cumplimiento de disposiciones administrativas y fiscales?	X		
12. ¿Se expiden los cheques de reembolso a favor de la persona encargada del fondo fijo de caja?		X	
13. ¿Está prohibido usar los fondos de caja para cambiar cheques de funcionarios, empleados, clientes o proveedores?		X	En ocasiones es usual
14. ¿Es el procedimiento para reposición del fondo lo suficientemente ágil para evitar exceso de fondos ociosos o, por el contrario, falta efectivo para cubrir una emergencia?		X	
15. En los casos de anticipos para gastos con dinero del fondo fijo ¿Se precisa el tiempo en que se efectuará el gasto? ¿Se da seguimiento para que pasado ese tiempo se solicite la devolución del dinero o bien la comprobación del gasto?		X	
Con Respecto a Caja y Bancos			
16. ¿Se depositan intactos los ingresos; es decir, se cuida de no disponer de los ingresos entrantes para efectuar gastos?		X	
17. Se vigila que no se mezclen los ingresos con los fondos de caja?		X	

18. ¿Se depositan y registran diariamente los ingresos?	X		Pero no íntegro el depósito
19. ¿Se utilizan formas prenumeradas y en estricto orden numérico y cronológico para controlar los ingresos?	X		
20. Se anexan las fichas de depósito a la póliza de ingresos correspondiente?	X		
21. ¿Son adecuados los controles para asegurar que se cobren las mercancías o servicios entregados o vendidos?		X	Pero el cobro se asegura.
22. ¿Se ha responsabilizado en una sola persona el manejo de las cuentas de cheques?	X		
23. Cada cheque que se expide ¿Está adecuadamente soportado con la documentación correspondiente debidamente requisitada y la póliza de egresos?	X		
24. Se expiden los cheques con firmas mancomunadas?		X	
25. Están registradas a nombre de la entidad las cuentas de cheques que se manejan en ella?	X		
26. ¿Se evita firmar cheques en blanco, al portador o a la vista?	X		
27. ¿Se mantiene permanentemente actualizado, en el banco y en las oficinas de la entidad, el registro y autorización de firmas para expedir cheques?	X		
28. ¿Se mantienen en lugar seguro y apropiado los talonarios de cheques por usar?	X		
29. ¿Se mantienen en lugar seguro copia de las tarjetas donde aparecen las firmas autorizadas para expedir cheques?		X	Solo firma el Representante legal
30. ¿Se adhieren a los talonarios los cheques originales		X	Se manejan en una

cancelados?				póliza p/ cancelarlos
31. ¿Se ejerce control sobre los cheques devueltos a fin de evitar que vayan a cubrir faltantes de caja?	X			
32. ¿Se prepara un reporte diario de saldos en cuentas de cheques? ¿Se confrontan contra libros estos saldos?		X		
33. ¿Están prenumerados todos los cheques?	X			
34. ¿Se ha establecido la política de que todos los cheques se expidan nominativamente y que se fije un importe mínimo para efectuar pagos por este medio?	X			
35. ¿Se listan los cheques y otros valores recibidos por correspondencia por una persona independiente al cajero antes de turnárselos a éste?		X		
36. ¿Se endosan o cruzan los cheques al momento de ser recibidos para evitar que se cobren en efectivo?		X		Todos llevan leyenda para abono en cuenta
37. ¿Existen políticas para cancelar a un tiempo determinado aquellos cheques en tránsito que no han sido cobrados?		X		
38. ¿Se archivan en lugar seguro y apropiado todos los comprobantes que soportan tanto los ingresos como los egresos?	X			
39. ¿Existe soporte documental sobre todo ingreso o egreso para conocer su origen y autorización?	X			
40. ¿Se registran las transferencias que se efectúan entre bancos y entre cuentas de un mismo banco?	X			
41. ¿Están separadas las actividades de ingresos y egresos?		X		
42. ¿Se vigila que aquellas personas que manejan ingresos antes		X		En realidad una sola

o después de su registro inicial y manejan cheques ya firmados no intervengan en las siguientes labores: Manejen auxiliares y registros relacionados con las cuentas por cobrar, registros iniciales de ventas, documentos base para facturar, autoricen notas de crédito y documentación soporte, rebajas y devoluciones sobre ventas, registros de compras, documentación base para soportar egresos así como su registro, y que intervengan en registros de diario y de mayor?			persona es la responsable de dos más actividades
43. ¿Se elaboran programas de flujo de efectivo para prever oportunamente tanto la inversión de sobrantes de dinero, como la obtención de créditos para cubrir necesidades?	X		
44. Las monedas extranjeras propiedad de la empresa ¿se valúan, para efectos de balance general, a precio de cotización a la fecha del referido?		X	
45. ¿Se procura mantener los mínimos niveles posibles de dinero en operación?	X		
46. ¿Se concilian mensualmente los estados de cuenta bancarios con el control matriz de la chequeras y los registros contables?	X		
47. ¿Se investigan las partidas en conciliación y en su caso, se ajustan por personal independiente al manejo y custodia de fondos y chequeras?	X		
48. ¿Son apropiadas las instalaciones del área de caja?	X		
49. ¿Son adecuados los custodios para salvaguardar físicamente el dinero en operación?	X		

AREA: INVERSIONES Y VALORES

Concepto	Si	No	N/A	Observaciones
1. ¿Se revisa mensualmente que la suma de todas las inversiones y valores sea igual a mayor?			X	
2. ¿Se muestran en balance general las inversiones y valores a su costo de adquisición o a valor de mercado, el que sea mas bajo?			X	No se manejan inversiones y valores.
3. ¿Se llevan registros auxiliares por cada tipo de inversión?			X	
4. ¿Se recuentan, periódicamente y por sorpresa, las inversiones y valores por parte de algún funcionario autorizado y en presencia del responsable por el custodio de los mismos?			X	
5. ¿Se registran los ingresos provenientes de inversiones y valores a la fecha en que sucedieron, aun cuando no hayan sido cobrados?			X	
6. ¿Se encuentran debidamente amparados, bajo contrato, aquellas inversiones y valores en custodia de una institución de crédito o casa de bolsa?			X	
7. ¿Se concilian mensualmente los estados de cuenta de manejo de inversiones de valores emitidos por instituciones de crédito o casa de bolsa con los registros analíticos de la entidad?			X	

8. Cuando procede ¿Se está al pendiente de la redención de cupones por dividendos?	X	
9. Las operaciones que se realizan con inversión es y valores ¿Están autorizadas por escrito por la alta administración, dirección, gerencia u otro funcionario adecuadamente facultado para ello?	X	
10. Aquellos valores que por su naturaleza son nominativos ¿Se adquieren a nombre de la entidad, o bien, están endosados a favor de ésta?	X	
11. ¿Están los valores depositados en al caja fuerte, en algún banco o resguardo de alguna otra manera que físicamente ofrezca seguridad?	X	
12. ¿Existe la política de afianzar a todos los empleados que manejan inversiones y valores?	X	
13. ¿Se estudia escrupulosa y profundamente la adquisición de inversiones y valores que mejor convengan a la entidad?	X	
14. En el caso de inversiones en UDI'S ¿Se actualiza contablemente el precio de las UDI'S al cierre del periodo o ejercicio?	X	

AREA: CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR

Concepto	Si	No	N/A	Observaciones
1. ¿Se revisa mensualmente que la suma de los registros auxiliares de cuentas por cobrar a clientes, documentos por cobrar, deudores diversos y documentos descontados sea igual a su correspondiente cuenta de mayor?		X		
2. ¿Existe la política de afianzar a todos los empleados que manejan documentación que soporta las cuentas por cobrar a clientes, deudores diversos y documentos descontados; así como los documentos por cobrar?		X		
3. ¿Se tienen contratados seguros por resguardo de facturas pendientes de cobro y documentos por cobrar a favor de la entidad?		X		
4. ¿Se efectúan arquezos periódicos y sobre base sorpresiva de las facturas pendientes de cobro y documentos por cobrar a favor de la entidad?		X		
5. ¿Se explica claramente en los estados financieros cualquier gravamen que pese sobre las cuentas por cobrar en su conjunto y los documentos por cobrar?		X		
<i>Con Respecto Al IVA Acreditable</i>				
6. ¿Ha adoptado la entidad mecanismos que permitan acreditar de inmediato el IVA trasladado por sus	X			Pero en ocasiones no garantizan esta

proveedores a los enteros o solicitudes de devolución a las autoridades fiscales?				hecho
7. ¿Se vigila que el IVA trasladado a la entidad esté perfectamente identificado en la factura o recibo por bien o servicios recibidos?	X			
8. ¿Se vigila adecuadamente el manejo del IVA en el caso de las devoluciones a proveedores de materias primas o mercancías?	X			
9. ¿Se tiene un sólido conocimiento de la Ley del IVA para gozar de los beneficios potenciales de ella; en este punto, de los acreditamientos a que se tiene derecho?		X		
<i>Con Respecto A Las Cuentas Por Cobrar A Clientes</i>				
10. A efecto de una pronta recuperación de dinero de la entidad:				
a. ¿Se facturan las mercancías vendidas o los servicios rendidos el mismo día en que se efectuó la transacción, o a más tardar el día siguiente?	X			
b. ¿Se utiliza todo recurso legítimo para asegurar el pago por parte del cliente?		X		
c. ¿Se tienen establecidos sistemas ágiles de cobranza para que ésta sea recolectada la más pronto posible?		X		
d. ¿Se transfieren los fondos ociosos de caja hacia un punto centralizador desde donde se pueda manejar con		X		

oportunidad y prontitud la inversión de excedentes de efectivo?			
11. ¿Es adecuado el procedimiento para garantizar que todas las mercancías surtidas o los servicios rendidos fueron facturados?	X		Se tiene especial cuidado pero no garantiza nada
12. ¿Se remiten o entregan a los clientes las facturas, cuando se tiene la certeza que éstas han sido pagadas?	X		
13. ¿Se vigila que no se incluyan en las cuentas por cobrar a clientes conceptos que no hayan sido originados en operaciones de venta de mercancías o servicios?	X		
14. ¿Se prepara mensualmente un reporte de antigüedad de saldos que muestre el comportamiento de los clientes, en especial los morosos?	X		
15. ¿Se concilia periódicamente el soporte documental de las cuentas por cobrar a clientes?	X		
16. ¿Se envían periódicamente estados de cuenta a clientes con objeto de cerciorarse que las cuentas que contablemente aparezcan pendientes de cobro las reconozcan éstos?	X		
17. ¿Firman los cobradores las relaciones de cobranza que les son entregadas?	X		
18. ¿Se prevé que no efectúen labores de cobranza los vendedores de la entidad? En caso de que las hagan,	X		No existe un cobrador formal

evaluar las medidas de control que se hayan adoptado para proteger esta falla de control interno			
19. ¿Se vigila que, invariablemente, toda factura propiedad de la entidad que es entregada para su cobro al cliente haya sido canjeada por un contra recibo?	X		Aunque en ocasiones se envía copia de factura
20. ¿Son adecuadas las políticas para el otorgamiento de líneas de crédito? ¿Son éstas respetadas?		X	No están bien definidas
21. ¿Son acordes las políticas de cobranza con las condiciones de mercado y el giro de la entidad?		X	
22. ¿Se otorga o autoriza un crédito por funcionario debidamente facultado para ello?	X		
23. ¿Las rebajas, descuentos y devoluciones; se conceden al amparo de sólidas políticas por escrito?	X		
24. ¿Están soportadas las notas de crédito con su documentación correspondiente y son autorizadas por funcionarios responsables?	X		
25. ¿Están soportadas con la factura original las cancelaciones de ventas, así como con la documentación soporte que haga constar la devolución de tal mercancía?	X		No existe documento pero si se vigila que la mercancía ingrese
26. ¿Han sido autorizadas por alta administración las cuentas canceladas por incobrables? ¿Cubren estas cancelaciones requisitos de deducibilidad fiscal?		X	

27. ¿Se lleva un registro, por ejemplo en cuentas de orden, de las cuentas incobrables ya canceladas?	X		
28. ¿Es adecuado el tratamiento contable y administrativo que se da a los saldos acreedores que aparecen en las cuentas por cobrar a clientes, provenientes de anticipos recibidos, devoluciones, rebajas o descuentos concedidos?	X		
29. ¿Son adecuados los procedimientos para asegurar una pronta acción sobre los embarques COD que no han sido cobrados?		X	
30. Todos los documentos y formatos que intervienen en la función de cuentas por cobrar ¿Están prenumerados o prefoliados?	X		Únicamente se manejan los folios de facturas
31. ¿Se vigila que aquellas personas que manejan ingresos antes o después de su registro inicial y manejan cheques ya firmados no intervengan en las siguientes labores: manejen auxiliares y registros relacionados con las cuentas por cobrar, documentos base para facturar, autoricen notas de crédito y documentación soporte, aprueben las rebajas y devoluciones sobre ventas, y que intervengan en registros de diario y mayor?	X		
<i>Con Respecto A Los Documentos Por Cobrar</i>			

32. ¿Se manejan registros auxiliares ex profeso para los documentos por cobrar?		X	
33. ¿Se concilian periódicamente los registros auxiliares de documentos por cobrar con la existencia física de éstos?		X	
34. ¿Están bien resguardados, físicamente, los documentos por cobrar?		X	
35. ¿Se lleva un registro especial que indique la fecha de vencimiento de los documentos para evitar prescripción de los mismos en los términos de la ley en materia?		X	
36. ¿Son nominativos y a favor de la entidad los documentos por cobrar?		X	
37. ¿Se identifican los documentos con un número de clave de control?		X	
38. ¿Se verifica el origen de los documentos por cobrar para evitar que con un documento fresco se cubran cuentas por cobrar atrasadas y cuyas probabilidades de cobro sean dudosas?		X	
39. ¿Están adecuadamente amparados con un comprobante de recepción y se refleja su situación en la contabilidad en aquellos documentos que fueron entregados a terceras personas para su cobro judicial o extrajudicial?		X	

40. ¿Se envían periódicamente estados de cuenta de los documentos por cobrar a los obligados para cerciorarse que los documentos que contablemente aparecen pendientes de cobro sean reconocidas por aquellos?			X	
41. Cuando se tiene establecida la política de recibir pagos parciales a cuenta de documentos por cobrar:				
a. ¿Se anotan los pagos parciales en los respectivos documentos?			X	
b. ¿Se lleva un registro de pagos provisionales?			X	
c. ¿Se expide un recibo prenumerado?			X	
42. Aquellos documentos entregados para trámite de cobro y que no fueron liquidados por los deudores ¿Se devuelven de inmediato al responsable de la custodia de esta cartera?			X	
43. ¿Se lleva registro especial para el control de documentos recibidos como garantía colateral (o sea, para garantizar el buen pago de facturas, remisiones o recibos?			X	
44. En aquellos casos que la entidad cobra intereses sobre adeudos documentados ¿Se verifica la correcta y oportuna contabilización de cada uno de estos aspectos?			X	

45. ¿Se vigila que aquellas personas que tienen bajo su custodia el control físico de los documentos por cobrar no intervengan en actividades de compras, ventas, manejo de dinero, cuentas por cobrar, ni en los registros finales de diario general y mayor?			X	
<i>Respecto A Los Deudores Diversos</i>				
46. ¿Se vigila que esta cuenta sea utilizada para albergar cuentas por cobrar no derivadas del giro u objeto de la entidad?	X			
47. ¿Se tienen implementadas por escrito políticas sólidas, y para autorizar adelantos y préstamos a empleados a cuenta de sueldos?		X		
48. ¿Se garantizan los préstamos a empleados?		X		
49. En obvio de pronta recuperación ¿Se revisan periódicamente las cuentas de adelantos y préstamos a cuenta de sueldos a empleados así como los anticipos para gastos?		X		
50. ¿Fomenta la entidad el establecimiento de cajas de ahorro para evitar el otorgamiento de préstamos a sus empleados?		X		Existe un fondo de ahorro
51. Las personas que manejan las cuentas de deudores diversos ¿ Son ajenas a las que manejan ingresos y registros contables?	X			A registros contables si

52. ¿Se prepara mensualmente un reporte de antigüedad de saldos que muestre el comportamiento de los deudores diverso, en especial los morosos?	X		
53. ¿Se controlan a través de esta cuenta aquellos tipos de reclamaciones a proveedores, transportistas, aseguradoras, afianzadoras, que necesitan de un registro que sirva para vigilar su recuperación?	X		
54. En el caso de ingresos, físicos o virtuales, de carácter recurrente como son regalías, rentas, intereses ¿Se controlan mediante esta cuenta? En caso negativo averiguar que medidas de control existen para el efecto.		X	
<i>Respecto A La Estimación De Cuentas Incobrables</i>			
55. Con el propósito de hacer deducibles estas cuentas para efectos de ISR ¿Se recaban los requisitos fiscales establecidos en la propia legislación?	X		
56. ¿Se lleva control. por ejemplo en cuentas por orden, sobre aquellas cuentas cargadas a esta reserva?	X		
57. ¿Se vigila que en la cancelación de cuentas incobrables ésta haya sido previamente autorizada por la alta administración o la administración, según la importancia de la misma y después de haberse agotado todos los recursos para su recuperación?	X		

<i>Respecto A Los Documentos Descontados</i>				
58. ¿Se llevan controles detallados, bien sea por medio de tarjetas auxiliares, listados o relaciones específicas que contengan el análisis de los documentos cedidos a una institución de crédito?			X	
59. Los registros auxiliares referidos ¿Incluyen, entre otros conceptos, nombre del girador del documento, fecha de vencimiento, intereses consignados, etc?			X	
60. ¿Se vigila que todo documento descontado esté registrado en documentos por cobrar para evitar que se lleven a descuento documentos apócrifos o inexistentes?			X	
61. ¿Se está en contacto permanente con la institución de crédito que aceptó los documentos en descuento para conocer el estado que guarda la cobranza de tales documentos. en caso de haberse pactado esta intermediación?			X	

AREA: INVENTARIOS

Concepto	Si	No	N/A	Observaciones
1. ¿Se revisa mensualmente que la suma de los registros auxiliares de inventarios de mercancías, mercancías en consignación, en deposito, y anticipos a proveedores sea igual a su correspondiente cuenta de mayor?		X		No existen seguros
2. ¿Existe la política de afianzar a todos los empleados que manejan inventarios o intervienen en esta función?		X		
3. ¿Se tienen contratados seguros que salvaguarden los inventarios?		X		
4. ¿Es adecuada la cobertura de seguros?¿Cada cuándo se revisa o actualiza esta cobertura?		X		
5. ¿Son adecuadas las mediadas de seguridad contra robo, incendio, etc?		X		
6. ¿Se manejan sistemas con base en inventarios perpetuos por ser éstos los que mayores ventajas ofrecen en materia de control?		X		
7. ¿Están los inventarios bajo la custodia de responsables perfectamente delegados?		X		
8. Para mejor control de las partidas que integran los inventarios, sus registros contables ¿Contienen información tanto de cantidades como de valores?		X		

9. ¿Se explica claramente en los estados financieros cualquier gravamen que pese sobre los inventarios?			X	Nunca se les asigna
10. ¿Están adecuadamente protegidos los inventarios contra deterioros físicos y condiciones climatológicas?	X			
11. ¿Existe control sobre partidas obsoletas o que por otra causa han sido dadas de baja en libros y que físicamente se encuentren en almacén?		X		
12. ¿Informan periódicamente los almacenistas sobre partidas con poco movimiento, o bien cuya existencia sea excesiva?		X		Si algún vendedor lo detecta
13. ¿Se aprueba por la alta administración o por cualquier persona debidamente facultada la disposición de material obsoleto, sin uso o deteriorado?		X		
14. ¿Se toman en cuenta los requerimientos fiscales para hacer deducibles de los ingresos de la entidad, según las disposiciones legales que correspondan, los inventarios dados de baja por obsolescencia o mal estado?		X		
15. ¿Se ejercen prioridades de control en función al valor de los inventarios, ejemplo: a mayor valor, mayor control?		X		Se ejerce un cuidado igual
16. ¿Está restringido el acceso a los almacenes?		X		
17. Con respecto a las bases de valuación de inventarios, al igual que para la determinación del costo de ventas ¿Son éstas consistentes en relación con periodos o ejercicios		X		

anteriores?				
18. Con respecto a la toma y valuación de inventarios físicos:				
a. ¿Se practica inventario físico por lo menos una vez al año, o bien sobre base rotatoria periódica?		X		
b. ¿Es adecuada la planeación para la toma de los inventarios físicos?		X		No se realiza
c. Las diferencias que se determinan ¿Se ajustan en libros, previa aclaración de las mismas?		X		Al no aplicarse no se obtienen
d. Para efectos de inventario físico ¿Se separan físicamente los diferentes tipos de inventarios?		X		
e. ¿Se identifican aquellas partidas que deben ser dadas de baja por obsolescencia o mal estado?	X			Pero no son dadas de baja
f. ¿Se cuida que los precios base para la valuación se apliquen y transcriban correctamente?		X		
g. ¿Se verifican, cuando menos dos veces, los cálculos aritméticos?	X			Siempre se verifican los precios
h. ¿Se presta especial atención a los cortes de movimientos?			X	No se hacen
i. ¿Se toman en cuenta inventarios en poder de terceros, como son depósitos, consignación, arrendamiento, etc?			X	
19. Con respecto a la recepción de inventarios:				
a. ¿Notifica el departamento de compras al de almacén que se ha dado efecto a una orden de compra?		X		

b. ¿Es adecuado el procedimiento de recepción de inventarios que entregan los transportistas?	X			
c. ¿Se efectúan conteos de las cantidades recibidas?	X			
d. ¿Se inspeccionan, tanto como sea necesario, los inventarios recibidos?	X			Sobre precios y estado físico
e. ¿Existe resguardo formal a cargo del almacenista por los inventarios bajo su custodia?		X		No hay un designado para esta tarea
f. ¿Es adecuado el proceso de reporte por parte del almacenista sobre los inventarios que recibe?		X		
20. Con respecto al almacenamiento de los inventarios:				
a. ¿Se determina el tipo de inventarios y cantidades de ellos para decir cómo deben acomodarse y moverse dentro del almacén?		X		
b. Con respecto al acomodo y salvaguarda de los inventarios:				
i. ¿Se almacenan las partidas voluminosas en las áreas más remotas?	X			
ii. ¿Es adecuado el apilamiento?		X		
iii. ¿Es efectivo el uso de anaqueles, estantes y depósitos?	X			
iv. ¿Se prevén necesidades de tránsito dentro del almacén?	X			
v. ¿Es adecuado el uso de transporte interno?			X	

vi.¿Es clara la identificación de localizaciones?	X	No hay localizaciones
21. ¿Se procura administrar los inventarios sobre bases óptimas? En caso afirmativo, señalar las medidas adoptadas para el efecto.	X	
22. ¿Están prenumeradas o pre-foliados todos los documentos o formatos que intervienen en la función de inventarios?	X	
23. ¿Se vigila que aquellas personas que tienen bajo su cargo el control físico de los inventarios no intervengan en las siguientes labores: manejen documentos base y registros iniciales de inventarios, autoricen notas de crédito y manejen la documentación soporte, aprueben rebajas y devoluciones sobre ventas y manejen los registro iniciales de éstas, manejen y aprueben los registros iniciales de compras y de egresos, preparen y manejen documentación base para soportar egresos y para el pago de salarios, ensobreten el efectivo o paguen sueldos y salarios, y que intervengan en registros de diarios y mayor?	X	
<i>Respecto Al Inventario De Mercancías</i>		
24. ¿Se controlan contablemente los inventarios, entre otros aspectos, en función a la tasa del IVA a que están afectos?	X	
25. En caso de no manejarse estos inventarios a través de sistemas con base en inventarios perpetuos ¿Existen	X	Factores de costo

procedimientos alternos de control, como por ejemplo comparación periódica de márgenes de utilidad? En caso afirmativo, señalar cuáles son esos procedimientos.				
26. Las salidas de mercancías de almacén ¿Están debidamente amparadas por requisiciones autorizadas o por notas de embarque?	X			
27. ¿Son adecuados los controles sobre aquellos inventarios que se encuentran con terceras personas como son depósitos, consignación, comodato, garantía, etc? Al respecto ¿Se efectúan revisiones periódicas y sobre base sorpresiva?		X		
<i>Respecto A Las Mercancías En Consignación O En Depósito</i>				
28. ¿Esta soportada la relación entidad-consignatorio o entidad-depositario a través de un contrato específico?		X		
29. ¿Están amparadas la entregas de mercancías en consignación o en depósito con nota de salida de almacén y remisión al consignatarios o depositario?		X		
30. ¿Se acusa recibo, invariablemente, de la mercancía recibida por el consignatarios o depositario?		X		
31. ¿Son adecuados los seguros contratados por el consignatario o depositario para proteger la mercancía de la entidad?		X		
32. ¿Se efectúan visitas, sobre base sorpresiva, a los		X		

consignatarios o depositarios para asegurar que las ventas las reportan con oportunidad?				
33. ¿Se encuentran las mercancías en poder de consignatarios o depositarios en buenas condiciones y protegidas contra cualquier tipo de deterioro?			X	
<i>Respecto A Las Mercancías En Tránsito</i>				
34. ¿Se vigila que se cargue a esta cuenta toda erogación que se destine para compra de mercancías , tanto en el país como en el extranjero, y se tenga conocimiento que esté pendiente de surtirse o no ha sido embarcada?		X		
35. ¿Se cuida que los costos y gastos incurridos en embarques se identifiquen plenamente con el embarque a que corresponden?	X			
36. En el caso de compras a través de cartas de crédito ¿Se vigila el cumplimiento de todas las condiciones de la operación?			X	
37. Una vez que el embarque ha llegado a las bodegas de la entidad ¿Se procede de inmediato a la transferencia contable ha lugar?	X			No se maneja esta cuenta
<i>Respecto A Los Anticipos A Proveedores</i>				
38. ¿Están soportadas, con recibos debidamente requisitados, las entregas de dinero a proveedores?			X	No se entregan efectivos

39. ¿Se anexan los recibos a la correspondiente póliza de egresos?			X	
40. Son autorizados estos anticipos por funcionario responsable?	X			
41. ¿Se evalúa casuísticamente la posibilidad de afianzar las entregas a proveedores?		X		
42. ¿Es adecuado el procedimiento para que permita detecta la amortización de anticipo a proveedores en las liquidaciones que se formulen a éstos?		X		Pero como no son recurrentes no se olvida
43. ¿son adecuadas las políticas referentes al otorgamiento de anticipos a proveedores?		X		
44. ¿Se vigila que las condiciones de los proveedores, que requieren de anticipo, son aplicables a todos sus clientes?		X		
45. ¿Se revisa mensualmente que no haya anticipos por los que ya deberían haberse recibido los bienes o servicios?	X			
<i>Respecto A La Estimación Para Obsolescencia De Inventarios</i>				
46. Con el propósito de hacer deducibles estos inventarios para efectos de ISR ¿se recaban los requisitos establecidos en la propia legislación?		X		
47. ¿Se lleva control, por ejemplo en cuentas de orden, sobre aquellos inventarios cargados a esta reserva?		X		
48. ¿Se vigila que en la cancelación de inventarios obsoletos ésta haya sido previamente autorizada por la alta		X		

administración o la administración, según la importancia de la misma, y después de haberse agotado todos los recursos para su eventual aprovechamiento?				
---	--	--	--	--

AREA: INMUEBLES, PLANTA Y EQUIPO

Concepto	Si	No	N/A	Observaciones
1. ¿Se revisa mensualmente que la suma de los registros auxiliares de terrenos; edificios; mobiliario y equipo de oficina y de trabajo; herramientas, moldes y troqueles; equipo de transporte y distribución; construcciones e instalaciones en proceso; y auxiliares de depreciación, sea igual a su correspondiente cuenta de mayor?		X		Pero si se está al pendiente, ya sea anualmente
2. ¿Existe la política de afianzar a todos los empleados que maneja documentación de propiedad de inmuebles, maquinaria y equipo de la entidad?		X		
3. ¿Se tienen contratados seguros que salvaguarden los inmuebles, maquinaria y equipo de la entidad?	X			Pero sólo cubre a algunos bienes
4. ¿Es adecuada la cobertura de los seguros? ¿Cada cuando se revisa o actualiza esta cobertura?		X		Anualmente
5. ¿Son adecuadas las medidas de seguridad contra robo, incendio, mal uso, etc?		X		
6. Los inmuebles, maquinaria y equipo propiedad de a		X		

entidad ¿Están bajo la custodia de responsables formal y adecuadamente delegados?				
7. ¿Se explica claramente en los estados financieros cualquier gravamen que pese sobre determinado concepto del activo fijo?			X	No se ha tenido tal situación
8. ¿Están estos activos a nombre de la entidad?	X			
9. ¿Se mantiene en lugar seguro la documentación original que acredita la propiedad de los activos fijos patrimonio de la entidad?	X			
10. ¿Son manejadas las adquisiciones de activos fijos bajo procedimientos de autorización jerárquica en función al monto de cada transacción?	X			
11. ¿Están bajo estricto control presupuestal las adquisiciones de activo fijo?		X		
12. ¿Se vigila que aquellas personas que tienen bajo custodia la documentación que acredita la posesión de este tipo de propiedades no intervengan en actividades de compras, ventas, manejo de dinero, ni en los registros de diario y mayor?		X		
13. ¿Son adecuados los programas de mantenimiento, tanto preventivo como correctivo, del activo fijo en general?	X			Se efectúan mantenimiento pero no por programa

14. ¿Se cuenta con políticas que permitan identificar plenamente erogaciones que deben ser consideradas inversiones y otras que deben ser llevadas directamente a resultados (como reparaciones de poca cuantía)	X		Pero si se evalúa la partida
15. ¿Se lleva registro, por ejemplo en cuentas de orden, del activo totalmente depreciado y que aún se encuentre en uso, no obstante se haya dado de baja en libros?	X		
16. ¿Son adecuados los procedimiento de compras de inmuebles para cerciorarse que éstos se encuentran libres de gravamen, o bien los gravámenes identificados, al momento de su adquisición?	X		
17. ¿Existen procedimientos que permitan controlar el pago oportuno de obligaciones tributarias relacionadas con los inmuebles, como es el caso del impuesto predial, agua y drenaje, etc?	X		Son procedimientos informales
18. ¿Está adecuadamente protegido el mobiliario y quipo contra deterioros físicos, intemperie y condiciones climatológicas?	X		
19. ¿Se practica, por los menos una vez al año, inventario físico de la maquinaria y equipo; así como de las herramientas, moldes y troqueles? ¿Se investigan las diferencias que se detectan?	X		

20. ¿Se elaboran resguardos individuales o por secciones o departamentos por el mobiliario y quipo de oficina y de trabajo, así como por el quipo de transporte y distribución; y las herramientas, moldes y troqueles?	X		
21. ¿Las salidas de mobiliario y quipo para su reparación y / o venta ¿Están debidamente autorizadas?	X		
22. ¿Existe consistencia en los métodos aplicados para depreciar los activos fijos?	X		
23. ¿Es adecuado el control de depreciaciones para fines Fiscales y para fines de resultados de operación?	X		
24. ¿Se efectúan, con periodicidad, pruebas globales que garanticen que los abonos recibidos por la reservas para depreciación corresponden a las provisiones cargadas a resultados?	X		La depreciación se hace anual
25. En movimientos por concepto de baja o venta ¿Se verifica que se cancele completamente la depreciación acumulada del bien objeto de transacción como las referidas?	X		
<i>Respecto A Los Terrenos</i>			
26. Sobre aquellos terrenos ociosos ¿Se ejerce vigilancia para evitar que sean objeto de invasión, expropiación, u otro tipo de usos indebidos que puedan representar contingencias para la entidad?		X	

<i>Respecto A Las Herramientas, Moldes Y Troqueles</i>			
27. ¿Son objeto de especial atención y control las herramientas, moldes y troqueles de mayor valor o importancia de uso?	X		
28. ¿Es adecuado el procedimiento de control contable, incluyendo el de costos, y físico de estos instrumentos de trabajo?	X		
<i>Respecto Al Equipo De Transporte Y Distribución</i>			
29. ¿Son adecuadas las políticas referentes a la reposición oportuna de unidades en mal estado?	X		
30. ¿Se cuida que los vehículos no sean usados en días no hábiles?	X		
31. Se tiene perfectamente definida la línea y tratamiento, hacia vehículos considerados como prestadores de servicio ¿Se extiende al tratamiento hasta los consumos de lubricantes, gasolina y mantenimiento?	X		
<i>Respecto A Las Construcciones E Instalaciones En Proceso</i>			
32. ¿Son adecuados los controles instaurados para las construcciones e instalaciones en proceso en lo concerniente a programas de obra, programa financiero, supervisión de la obra, cumplimiento con reglamentaciones , etc?	X		

33. ¿Se identifica plenamente con el contratista o proveedor los tipos de arreglos para nuevas construcciones o instalaciones como es, a manera de ejemplo, por administración o a precio alzado?		X		
34. ¿Se vigila por la entidad la calidad de los servicios que subcontrata el contratista asignado?		X		
35. ¿Se nombra por la entidad un funcionario responsable que se encargue de la administración de proyectos de esta naturaleza?		X		No se hacen proyectos
36. ¿Se ejerce especial control sobre cambios a proyectos, una vez que éstos se han iniciado?	-		X	

AREA: ACTIVO NO CIRCULANTE Y OTRO ACTIVO

Concepto	Si	No	N A	Observaciones
1. ¿Se revisa mensualmente que la suma de los registros auxiliares de gastos de organización, instalación, investigación y desarrollo, gastos anticipados, promoción y publicidad, impuestos e intereses pagados por anticipado, gastos pre-operativos, activos circulantes por recuperar a plazo mayor de un año, depósitos en garantía, patentes, marcas y crédito mercantil sea igual a su correspondiente cuenta de mayor?		X		

2. ¿Existen políticas o lineamientos claramente especificados que permitan distinguir los conceptos entre aquellos que se refieren a partidas de balance y los que deber ser llevados a resultados?	X		
3. ¿Son precisas las reglas para distinguir las partidas acorde con su clasificación contable?	X		
4. ¿Se vigila el no capitalizar partidas que por su naturaleza, concepto e importancia relativa deban ser llevadas directamente a cuentas de resultados?	X		
5. ¿Son adecuados los anteriores procedimientos con las disposiciones fiscales que les son relativos?	X		
6. ¿Es adecuado el control de amortizaciones de cargos diferidos para fines fiscales y para fines de resultados de operación?	X		
7. ¿Se efectúan periódicamente pruebas globales que garanticen que los abonos recibidos por las reservas para amortización corresponden a las provisiones cargadas a resultados?	X		
8. En los movimientos por concepto de baja en libros de cargos diferidos ¿Se cancela la amortización acumulada?	X		
<i>Respecto A Los Gastos De Investigación y Desarrollo</i>			
9. ¿Es adecuado el proceso y nivel de autorización para invertir en este tipo de gastos?	X		

10. En cada proyecto de investigación y desarrollo:			
a. ¿Se precisa claramente cuál es su propósito, en qué tiempo se puede concluir y cuál es el presupuesto asignado?	X		
b. ¿Se evalúa si se puede llevar a cabo con recursos propios de la entidad o si se requiere el concurso de fuentes alternas? En esta segunda opción ¿Se precisan las bases de esta participación?	X		
c. ¿Se tienen establecido un procedimiento de evaluación periódica para ratificar o rectificar el rumbo que se vaya tomando?		X	
<i>Respecto A Gastos Anticipados</i>			
11. ¿Es razonable el procedimiento para amortización de suministros tales como timbre postales, papelería y artículos de escritorio; en función a sus consumos reales?		X	
<i>Respecto a Los Seguros Pagados Por Anticipado</i>			
12. Las primas de seguros pagados por anticipado ¿Amparan razonablemente a los bienes y propiedades de la entidad susceptibles de aseguramiento y por periodos lógicos?	X		
13. ¿Son sólidas y razonables las políticas de aseguramiento? ¿Son éstas aprobadas por la alta administración?		X	
14. ¿Se han establecido en la entidad programas de		X	

eliminación de riesgos que permitan la reducción de costos de primas por pólizas de seguros?				
15. En la elección de compañía asegurador con que se trabajará ¿Se toma en cuenta factores tales como: rango de ramas de seguros que atiende y puede ofrecer, capacidad financiera, reputación, eficiencia y honradez en el pago de reclamaciones, tarifas que aplica, rapidez y calidad en el servicio?	X			
16. ¿Se evalúa la posibilidad de recurrir a los servicios de consorcios de aseguradoras (brokers) que pueden ser de gran utilidad en la evaluación de diferentes opciones que se van presentando?	X			
17. ¿Están amparadas con contrato todas las negociaciones con cías aseguradoras?	X			
18. ¿Se vigila que el costo de las primas de seguros sea absorbido por el área de la entidad a quien se está protegiendo?	X			
19. ¿Se vigila el seguimiento de pagos de reclamaciones presentadas a las aseguradoras? Para efectos de reforzar el control del seguimiento ¿Se contabilizan las reclamaciones en tanto estas son liquidas?	X			
<i>Respecto A La Publicidad</i>				

20. ¿Permiten los registros analíticos identificar claramente cada promoción o campaña publicitaria a fin de hacer más fácil el cálculo de su aplicación a resultados?	X			
21. ¿Se toma como base de amortización el potencial de beneficios futuros de una campaña publicitaria o promocional?		X		
22. ¿Prevé cada esfuerzo de promoción y publicidad las metas o logros que persigue?	X			
23. ¿Se identifica claramente qué es una promoción o publicidad para algún producto o aspecto específico, de lo que es una imagen institucional?	X			Pero No se hace la distinción
24. ¿Se vigila el cumplimiento de las siguientes fases de una campaña promocional o publicitaria: determinación de objetivos, aprobación de presupuestos, designación de proveedores de servicios publicitarios, recepción de los productos o servicios, liquidación y evaluación de resultados?		X		Sólo se cumplen algunas de las fases
25. En la elección de la agencia de publicidad con que se trabajará ¿Se toman en cuenta factores tales como: calidad de intermediación entre la entidad u los diferentes medios publicitarios, calidad y confiabilidad en la asesoría que presta, imagen y prestigio que proyecta; así como formalidad y seriedad en el medio en general?	X			

26. ¿Está definida por escrito la relación entre la entidad y la agencia de publicidad? ¿Se especifican claramente las bases de remuneración o compensación?	X		
<i>Con Respecto A Los Intereses Pagados Por Anticipado</i>			
27. ¿Es congruente este gasto diferido con su correspondiente registro de pasivo?		X	
28. ¿Existen registros analíticos que permitan identificar claramente cada partida para que, a su vez, facilitan el cálculo de su aplicación a resultados?		X	
<i>Con Respecto A Los Gastos Pre-operativos</i>			
29. ¿Se tienen establecidas políticas y criterios que precisen claramente las diferencias entre un gasto pre-operativo y otro tipo de gastos diferidos incluyendo, también los correspondientes a resultados de operación?	X		Pero si se evalúa tal opción
<i>Respecto A las Inversiones Y Valores, Cuentas Y Documentos Por Cobrar A Largo Plazo</i>			
30. ¿Se tiene el cuidado de transferir al rubro de otro activo las inversiones y valores, cuentas y documentos por cobrar, cuya recuperación sea a plazo mayor de un año?		X	
<i>Respecto A Los Depósitos En Garantía</i>			
31. ¿Se vigila el cumplimiento de las condiciones del depósito?		X	
32. ¿Se vigila que al término del contrato que requirió		X	

depósito, éste sea devuelto a la entidad o bien se aplique contra el gasto a pagar motivo del depósito?				
---	--	--	--	--

AREA: CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR

Concepto	Si	No	N/A	Observación
1. ¿Se revisa mensualmente que la suma de los registros auxiliares de proveedores, proveedores moneda extranjera, cuentas por pagar, documentos por pagar a corto plazo y acreedores diversos sea igual a su correspondiente cuenta de mayor?		X		
2. ¿Se tiene afianzado a todo el personal que interviene en la función de compras y que maneja pasivos documentados?		X		
<i>Respecto A Los Proveedores/ Cuentas Por Pagar</i>				
3. ¿Ha evaluado la entidad la conveniencia de manejar sus pasivos con proveedores a través de un sistema de cuentas por pagar?	X			Pero nunca se llega a nada concreto
4. ¿Se vigila que si la empresa maneja un sistema de cuentas por pagar excluya un manejo contable a través de proveedores o viceversa?			X	
5. ¿Se concilian mensualmente la cuenta de proveedores o las cuentas por pagar con los estado de cuenta recibidos de proveedores?		X		Muchas de las veces vienen retrasados

6. ¿Se concilian periódicamente los registros auxiliares de proveedores o las cuentas por pagar con la documentación que las soporta?	X			
7. ¿Se vigila que, cuando es el caso, se descuentan en los pagos a proveedores o cuentas por pagar los anticipos que le han sido entregados?	X			No son muy recurrentes
8. ¿Se vigila que el uso de cualquiera de estas dos cuentas refleje únicamente adeudos a cargo de la entidad provenientes de sus giro de actividades?	X			
9. ¿Es adecuado el proceso de control de pago a proveedores o cuentas por pagar a efectos, de evitar tantos pagos antes de su vencimiento, como pagos posteriores a éste, que podrían generar cargas financieras o el no gozar de descuentos o bonificaciones por pagos oportunos?		X		
10. ¿Es adecuada la programación de pagos a proveedores o cuentas por pagar a efecto de lograr una óptima utilización de los recursos de la entidad y buena imagen entre sus proveedores?	X			La mayor parte de las veces se paga anticipadamente
11. ¿Están perfecta y formalmente establecidos los niveles de endeudamiento que puede contraer la entidad y los niveles de funcionarios delegados para esta acción?		X		El único autorizado es el administrador
12. ¿Se valida, en todos los casos, que los bienes o servicios que se vayan a pagar efectivamente se hayan recibido?	X			

13. ¿Cuenta la entidad con catálogos de proveedores?	X			
14. ¿Se compra, en lo aplicable bajo el procedimiento de concurso de proveedores?	X			
15. ¿Se evita al máximo las compras de emergencia?		X		Son parte del negocio
<i>Respecto A Proveedores Extranjeros</i>				
16. En el caso de que la entidad concerte operaciones en moneda extranjera ¿Controla contablemente éstas a través de procedimientos específicos de registro de moneda extranjera?		X		
<i>Respecto A Los Documentos Por Pagar A Corto Plazo</i>				
17. ¿Se llevan registros detallados de los documentos por pagar a corto plazo?		X		
18. ¿Se cancelan con sello de pagado los documentos por pagar ya pagados?	X			
19. ¿Se recuperan de los acreedores los documentos por pagar ya liquidados?	X			
20. ¿Se conservan adecuadamente los documentos ya pagados?	X			Se archivan en póliza de pago
21. ¿Se verifica exhaustivamente el cómputo de cargas financieras causadas en adeudos documentados?		X		
22. En aquel tipo de préstamos donde se fija como garantía prendaria a ciertos activos de la entidad incluyendo bienes inmuebles ¿Se vigila que al momento del pago total del			X	No se manejan este tipo de deudas

crédito se libere completamente la garantía?				
23. ¿Se vigila que esta cuenta únicamente consigne adeudos documentados a pagar en una plazo menor de un año?	X			
24. En el caso de créditos documentados obtenidos en UDI's ¿Se actualiza contablemente el precio de la UDI al cierre del periodo o ejercicio a efecto de reconocer el incremento permanente de este pasivo?			X	
<i>Respecto A Acreedores Diversos</i>				
25. ¿Se incluye esta cuenta únicamente pasivos no derivados del giro o actividades propias de la entidad?	X			

AREA: OTROS PASIVOS A CORTO PLAZO

Concepto	Si	No	N/A	Observaciones
1. ¿Se revisa mensualmente que la suma de los registros auxiliares de anticipos de clientes; gastos acumulados; impuestos, intereses y dividendos por pagar sea igual a su correspondiente cuenta de mayor?		X		
<i>Respecto A Los Anticipos De Clientes</i>				
2. ¿Se vigila la transferencia oportuna a la cuenta de clientes cuando se tiene conocimiento de que se facturó la mercancía o servicio motivo del anticipo?		X		

3. En virtud de que la aceptación de un anticipo conlleva una contraprestación ¿Se cuida el cumplimiento de lo pactado con el ánimo de evitar consecuencias negativas para la entidad?	X			La mayoría son por garantías
4. ¿Se cuida el cubrir aspectos de orden fiscal en los anticipos recibidos de clientes, concretamente, para efectos de la ley del IVA en cada entrega de clientes registrar la porción que es verdaderamente anticipo y el IVA repercutido que le es aplicable y que habrá que enterar a las autoridades?		X		
<i>Respecto Al IVA Repercutido</i>				
5. Para efectos de declaraciones mensuales del IVA ¿Se tienen establecidos registros auxiliares que prevean la información solicitada en estas declaraciones?	X			
6. ¿Se indica en las facturas expedidas por la entidad si el IVA está por separado o incluido en el precio?	X			
7. ¿Es adecuado y perfectamente resguardado el archivo que contiene todas las declaraciones del IVA?		X		
8. ¿Es oportuno el pago de esta obligación fiscal?	X			
9. ¿Es oportuna la contabilización de costos y gastos para el oportuno aprovechamiento del IVA a favor de la entidad?		X		
10. En el caso que la entidad cuente permanentemente con IVA a su favor ¿Se promueve con oportunidad su			X	

devolución ente las autoridades correspondientes?				
11. ¿Se tiene un sólido conocimiento de la ley del IVA para gozar de los beneficios potenciales de ella?	X			
<i>Respecto A Los Gastos Acumulados</i>				
12. Para efectos de cierre de ejercicio o periodo contable ¿Se establecen medidas que permitan asegurar la contabilización de gastos causados, no obstante se paguen en un periodo posterior?	X			
13. ¿Se identifican los costos y gastos con los ingresos que les dieron origen?	X			
<i>Respecto A Los Impuestos Por Pagar</i>				
14. ¿Se vigila el cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales a cargo de la entidad a efecto de evitar contingencias que puedan alterar su estabilidad?	X			
15. ¿Se archivan de manera adecuada todas las declaraciones fiscales presentadas, clasificadas por tipo de impuesto, derecho o aprovechamiento.	X			
16. Haciendo una honesta evaluación ¿Cuenta la entidad con personal suficientemente calificado para satisfacer el cumplimiento de sus obligaciones fiscales? ¿Se recurre a asesoría externa? ¿Qué tan efectiva es su asesoría?	X			La asesoría es efectiva/ pero un dpto sería más
17. ¿Cuenta la entidad con un calendario de obligaciones fiscales?	X			significativo

<i>Respecto A Los Intereses Por Pagar</i>			
18. ¿Se provisionan correcta y oportunamente, atendiendo al cierre del ejercicio o periodo contable, los intereses pendientes de pago?			X
19. ¿Se verifica con exactitud los cálculos aritméticos inherentes?			X
20. ¿Se efectúan retenciones de impuestos, en lo aplicable, en acatamiento a las disposiciones fiscales en la materia?			X
21. ¿Está conectado el manejo de esta cuenta con la de documentos por pagar?			X
<i>Respecto A Los dividendos Por Pagar</i>			
22. Previo al decretar un pago de dividendos ¿Se evalúa su impacto en la liquidez financiera de la entidad?		X	
23. El decreto y pago de dividendos ¿se efectúa al amparo de resolución específica tomada en asamblea de accionistas?		X	
24. ¿Se vigila que cada pago de dividendos se haga en función al monto de cada aportación o durante el tiempo que estuvo impuesto el capital, salvo pacto en contrario?	X		
25. En el pago de los dividendos ¿Se toman en cuenta las diversas disposiciones fiscales y legales que les son aplicables?	X		Pero podrían significar menos impuesto
26. ¿Se cancelan y archivan en forma adecuada los cupones de dividendos pagados?		X	

27. Cuando el pago de dividendos se lleva a cabo con la intermediación de una institución de crédito fiduciaria ¿Se establecen los controles internos necesarios para estar al tanto del avance de esta acción intermediarios?			X	
--	--	--	---	--

AREA: PASIVOS A LARGO PLAZO

Concepto	Si	No	N/A	Observaciones
1. ¿Se revisa mensualmente que la suma de los registros auxiliares de documentos por pagar a plazo mayor de una año y otros pasivos a largo plazo sea igual a su correspondiente cuenta de mayor?		X		No son recurrentes
<i>Respecto A Los Documentos Por Pagar A Largo Plazo</i>				
2. ¿Se autoriza por la alta administración de la entidad la contratación de este tipo de adeudos?	X			
3. ¿Se evalúan, según el caso, las garantías otorgadas?	X			
4. ¿Se aseguran razonablemente los bienes dados en garantía de préstamos documentados a largo plazo?		X		
5. ¿Se llevan registros detallados de los documentos por pagar a plazo mayor de un año?		X		
6. En el caso de créditos documentados a largo plazo obtenidos en UDI's ¿Se actualiza contablemente el precio de las UDI's al cierre del periodo o ejercicio a			X	

efecto de reconocer el incremento permanente de este pasivo?				
7. ¿Es adecuado el control que asegure la transferencia contable de los documentos por pagar a largo plazo cuando proporcionalmente entran a periodos de vencimiento inferiores a un año?		X		
<i>Respecto A Otros Pasivos A Largo Plazo</i>				
8. Los controles de compra y arrendamiento y otros pasivos a largo plazo ¿Se concertan en relación directa con la supervivencia y conveniencia de la entidad?			X	

AREA: PASIVO DIFERIDO Y OTRO PASIVO

Concepto	Si	No	N/A	Observaciones
1. ¿Se revisa mensualmente que la suma de los registros auxiliares de intereses cobrados por anticipado, otros pasivos diferidos, reclamaciones y garantías y otras contingencias sean igual a su correspondiente cuenta de mayor?		X		
<i>Respecto A los Intereses Cobrados Por Anticipado</i>				
2. ¿Se evita se llevan a resultados, con el consecuente pago de impuestos, intereses no devengados en virtud de que no ha transcurrido el tiempo correspondiente			X	

para que la entidad pueda hacer exigible este derecho?			
3. ¿Son correctos los cálculos de interese llevados a resultados?		X	
4. ¿Se aplican de manera uniforme las políticas en materia de tasa y procedimientos de intereses cobrados por anticipado?		X	
<i>Respecto A Otros Pasivos Diferidos</i>			
5. ¿Se está alerta a identificar todo tipo de crédito susceptible de diferimiento en obvio de reflejar contablemente en forma correcta los resultados de operación; amén de evitar el pago de impuestos sobre utilidades aún no realizadas?	X		
6. ¿Son correctos los cálculos de las transferencias de créditos diferidos a resultados?	X		
<i>Respecto A Las Reclamaciones Y Garantías</i>			
7. ¿Son confiables y razonables los elementos que sirven de base para los cálculos que crean las reservas para reclamaciones y garantías?	X		No hay reservas, las pagan los proveedores
8. ¿Se soportan con documentación fehaciente los cargos a esta reserva a efecto de cubrir requisitos de deducibilidad para fines fiscales?	X		
9. ¿Son claras y por escrito las políticas aplicables a las aceptación de reclamaciones y otorgamiento de	X		No existen

garantías?				
10. ¿Se tiene perfectamente designada en un funcionario la responsabilidad de autorizar la cobertura de reclamaciones y garantías?		X		
11. Los precios de venta ¿Tienen considerado el eventual costo de reclamaciones y garantías?		X		
<i>Respecto A Otras Contingencias</i>				
12. ¿Cuenta la entidad con mecanismos adecuados que permitan el detectar con oportunidad cualquier tipo de contingencia, en especial en materia legal o laboral?		X		
13. Son adecuados los procedimientos para calcular o computar el costo de estas contingencias?		X		
14. ¿Se da especial atención a la creación de reservas para contingencias atendiendo al ejercicio o periodo contable a que corresponden?		X		No se crean

AREA: COSTO DE VENTAS

Concepto	Si	No	N/A	Observaciones
1. ¿Incluye el costo de ventas todos los costos atribuibles a las ventas correspondientes del ejercicio?		X		Se tiene una forma empírica de determinación
2. ¿Recibe esta cuenta únicamente cargos correspondientes al costo de mercancías vendidas o servicios rendidos; así como diferencias de inventarios cuando las políticas	X			

de la entidad así lo disponen?				
3. ¿Existe la certeza de que esta cuenta no incluye gastos capitalizables susceptibles de derrama en ejercicios futuros?	X			
4. ¿Están segregados, en diferentes personas, el manejo del costo de ventas y los registros de inventarios?	X			
5. En virtud del control inherente ¿Se manejan inventarios perpetuos?	X			
6. ¿Está integrado el sistema de contabilidad de costos a la contabilidad general?	X			
7. ¿Son consistentes los sistemas y procedimientos contables para la valuación de los inventarios y la determinación del costo de ventas?	X		Son bases empíricas	
8. ¿Independientemente del aspecto fiscal susceptible de conciliación ¿Son razonables los cargos que recibe el costo de ventas por concepto de depreciación, a efecto de presentar resultados de operación más reales?	X			
9. Los cargos por concepto de amortización de cargos diferidos y depreciación de activos ¿Coinciden con los créditos a las cuentas correspondientes complementarias de activo?	X			
10. ¿Se manejan estadísticas de márgenes de utilidad por línea o pro producto?	X			

AREA: GASTOS DE VENTA Y DE ADMINISTRACIÓN

Concepto	Si	No	N/A	Observaciones
1. ¿Es suficiente el nivel de detalle de las sub-cuentas y sub-sub-cuentas de gastos?		X		
2. Las cuentas de gastos de venta y gastos de administración ¿Reciben únicamente cargos inherentes a la naturaleza de ellas?	X			
3. ¿Reúnen, estos gastos, requisitos de orden fiscal y administrativo?	X			Los que no se manejan en no deducibles
4. ¿Corresponden los gastos al periodo en que sucedieron?	X			Se procura
5. Los cargos por concepto de amortización de cargos diferidos y depreciación de activos ¿coinciden con los créditos a las cuentas complementarias de activo?	X			
6. ¿Se manejan estadísticas por cada tipo de gasto?		X		
7. Con respecto a los gastos de viaje y atención a clientes:				
a. ¿Se incurren dentro de niveles perfectamente establecidos por la entidad?		X		
b. ¿Son autorizados por funcionario responsable?	X			
c. Se excluyen conceptos que no sean estrictamente gastos de viaje y atención a clientes?	X			
d. ¿Se acumulan al sueldo de quien los eroga aquellos gastos cuyos comprobantes no reúnen requisitos de		X		

deducibilidad fiscal?				
8. Con respecto a los gastos por concepto de impuestos, derechos como son impuesto predial, infonavit, imss, derechos de agua y alcantarillado, fomento a la educación , etc:				
a. ¿Se cuenta con asesoría adecuada para evitar estar al margen del cumplimiento de las obligaciones tributarias a que está sujeta la entidad?	X			
b. ¿Se excluyen erogaciones por concepto de impuestos y derechos de importación de materia prima, partes, piezas terminadas, mobiliarios y quipo, etc. que por su naturaleza deben incorporarse al costo de estas adquisiciones?			X	
c. ¿Se cuenta con un calendario de obligaciones fiscales?		X		
d. ¿Se verifica exhaustivamente en cada pago de orden fiscal: procedencia, soporte legal, documentación relativa, cálculos aritméticos, etc?	X			
e. ¿Se cuenta con archivos adecuados donde se guarden y conserven en forma independiente cada entero de impuestos debidamente clasificados?		X		
f. ¿Se está atento al pago oportuno de obligaciones fiscales para evitar el pago de multas, recargos y otro tipo de sanciones?	X			

g. ¿Se vigila que estos pagos de impuestos y derechos correspondan al periodo que le es aplicable?	X			
9. Tocante a las nóminas y listas de raya:				
a. ¿Está oficialmente contratado para trabajar con la entidad el receptor de un sueldo y salario?	X			
b. ¿Se cuenta con evidencia de que el empleado o trabajador que cobra efectivamente haya trabajado?		X		
c. ¿Emana de documentación debida y expresamente autorizada los sueldos y compensaciones asignados?		X		
d. ¿Se efectúan las deducciones de impuestos que establecen las leyes aplicables?	X			
e. ¿Se tiene afianzado al personal que interviene en el proceso de nóminas, incluyendo su pago?		X		
10. ¿Se evita que aquellas personas que laboran individualmente al pagar sueldo, manejen cheques firmados pro concepto de sueldos, o manejen dinero ensobretado no intervengan en las siguientes labores: manejen documentos base para el pago de sueldos y salarios brutos y netos a pagar, preparen las cheques de nóminas, ensobreten el efectivo a pagar, manejen registros iniciales de nóminas, y que intervengan en registros de diario y mayor?	X			

AREA: OTROS GASTOS

Concepto	Si	No	N/A	Observaciones
<i>Respecto A Otros Gastos De Operación</i>				
1. ¿Se consignan en esta cuenta únicamente gastos de operación ajenos al giro de actividades de la entidad?	X			
2. ¿Existe uniformidad y consistencia en los criterios de contabilización de estos gastos?		X		
<i>Respecto A La Pérdida En Venta De Activo Fijo</i>				
3. ¿Se ha evaluado la conveniencia de contar con un cuenta ex profeso para registrar las pérdidas en venta de activo fijo?		X		
4. ¿Expide la entidad una factura en cada venta de su activo fijo?	X			
5. ¿Son autorizadas las ventas de activo fijo por un nivel jerárquico adecuado en la organización atendiendo al monto o características del activo a enajenar?	X			
6. ¿Se obtiene evidencia documental del precio de mercado del bien activo de la transacción a efecto de evitar ventas preferenciales en detrimento del patrimonio de la entidad?	X			
7. ¿Se cuenta con evidencia que demuestre que el bien activo objeto de venta ya no es de utilidad para la empresa?		X		

8. ¿Se contabilizan adecuadamente las ventas de activo fijo?	X			
<i>Gastos Financieros</i>				
9. ¿Se vigila que esta cuenta reciba cargos de origen eminentemente financiero?	X			
10. ¿Se verifica en cada cargo procedencia, documentación soporte, cálculos aritméticos?	X			Solo comisiones del banco
11. En los casos que proceda ¿Se retienen los impuestos ha lugar?	X			
12. ¿Se vigila que estos gastos correspondan la periodo en que sucedieron?	X			
13. En aquellos gastos financieros que provienen de amortización de activo diferido ¿Se vigila que los cargos a esta cuenta correspondan con los créditos a las cuentas correspondientes complementarias de activo?			X	No se tiene este tipo de operaciones
14. En el caso de créditos obtenidos en UDI's ¿Se reconoce contablemente precio de las UDI's al cierre del ejercicio? ¿Se registra adecuadamente su actualización como un gasto financiero?			X	
<i>Respecto A Los Descuentos Concedidos Por Pronto Pago</i>				
15. ¿Se cuenta con sólidas políticas para el otorgamiento de descuentos por pronto pago?		X		
16. ¿Se diferencian los descuentos por pronto pago de las		X		

rebajas sobre ventas, en virtud de que estas últimas provienen de decisiones de índole comercial?			
17. Dentro de lo posible ¿Se amparan con nota de crédito los descuentos por pronto pago?	X		Se manejan en la factura de venta
<i>Respecto A Las Pérdidas En Cambios</i>			
18. ¿Se utiliza la cuenta de pérdida en cambios para registrar precisamente las pérdidas derivadas de diferencias cambiarias?	X		
19. A efectos de cierre de periodo o ejercicio ¿Se actualizan los pasivos en moneda extranjera para reconocer la pérdida cambiaria, cuando ésta se da?		X	No se tienen pasivos de esta índole

AREA: VENTAS

Concepto	Si	No	N/A	Observaciones
1. ¿Se cuenta con mecanismos que aseguren que las ventas incluyan su correspondiente costo de ventas atribuible al periodo en que sucedieron?		X		
2. Toda venta, invariablemente ¿Origina un cargo a caja cuando es de contado o a cuentas por cobrar cuando es a crédito?	X			
3. ¿Se cuenta con listas de precios vigentes y autorizadas?	X			
4. ¿Se revisan permanentemente las listas de precios?	X			
5. ¿Se tiene afianzado al personal que interviene en la		X		

función de ventas?				
6. ¿Se respetan las listas de precios?		X		
7. ¿Son más realistas que optimistas los presupuestos de ventas?			X	No hay presupuestos
8. ¿Se cuenta con un área de administración de ventas que maneje estadísticas; entre otras, ventas, costo por artículo, regionales, por temporada, por agente o mostrador, etc?		X		
9. ¿Se vigila que aquellas personas que manejan ingresos antes o después de su registro inicial y manejan cheques ya firmados no intervengan en las siguientes labores: manejar documentos base para facturar y los registros iniciales de ventas, manejen y autoricen notas de crédito y documentación soporte, manejen los registros iniciales y aprueben las rebajas y devoluciones sobre ventas, y que intervengan en los registros de diario y mayor?		X		
<i>Respecto A Las Devoluciones Sobre Ventas</i>				
10. ¿Cuenta la entidad con sólidas políticas para la aceptación de devoluciones sobre ventas?	X			
11. ¿Están debidamente autorizadas las devoluciones y se amparan con nota de crédito?	X			No se amparan con N/C
12. ¿Se amparan las devoluciones con documentación fehaciente; como es, la nota de entrada al almacén.		X		

memoranda interna, autorización, factura original, etc?				
<i>Respecto A Los Descuentos O Rebajas Sobre Ventas</i>				
13. ¿Cuenta la entidad con sólidas políticas para el otorgamiento de descuentos o rebajas sobre ventas?		X		
14. ¿Están debidamente autorizados los descuentos o rebajas sobre ventas; se amparan con nota de crédito cuando este beneficio no se otorgue directamente en la factura?	X			

AREA: OTROS INGRESOS

Concepto	Si	No	N/A	Observaciones
1. ¿Se consignan en esta cuenta únicamente ingresos de operación ajenos al giro de actividades de la entidad?	X			
2. ¿Existe uniformidad y consistencia en los criterios de contabilización de estos ingresos?	X			
<i>Respecto A La Recuperación De Cuentas Incobrables</i>				
3. ¿Existe algún tipo de control sobre cuentas canceladas por incobrables?		X		
4. ¿Permite este control detectar eventuales recuperaciones de cuentas canceladas?		X		
<i>Respecto A La Utilidad En Venta De Activo Fijo</i>				
5. ¿Se ha evaluado la conveniencia de contar con un cuenta ex profeso para registrar las eventuales utilidades en venta de activo fijo?		X		

6. ¿Expide la entidad una factura en cada venta de su activo fijo?	X			
7. ¿Son autorizadas las ventas de activo fijo por un nivel jerárquico adecuado en la organización atendiendo al monto o características del activo a enajenar?	X			
8. ¿Se obtiene evidencia documental del precio de mercado del bien activo de la transacción a efecto de evitar ventas preferenciales en detrimento del patrimonio de la entidad?	X			
9. ¿Se cuenta con evidencia que demuestre que el bien activo objeto de venta ya no es de utilidad para la empresa?		X		
10. ¿Se contabilizan adecuadamente las ventas de activo fijo?	X			
<i>Respecto A Los Productos Financieros</i>				
11. ¿Se vigila que esta cuenta reciba créditos de origen eminentemente financiero?	X			
12. ¿Se verifica en cada crédito procedencia, documentación soporte, cálculos aritméticos?	X			
13. ¿Se acumulan y pagan los impuestos ha lugar en aquellos ingresos de origen financiero que estén gravados?	X			Son retenidos por el banco
14. ¿Se vigila que estos ingresos correspondan la periodo en	X			

que sucedieron?				
15. ¿Se registran y cobran aquellos ingresos a que tiene derecho la entidad; como son intereses, rendimientos en inversiones, recuperaciones varias, etc?	X			
16. En el caso de inversiones en UDI's ¿Se reconoce contablemente el precio de las UDI's al cierre del ejercicio? ¿Se registra adecuadamente su actualización como un producto financiero?			X	
<i>Respecto A Los Descuentos Concedidos Por Pronto Pago</i>				
17. ¿Se diferencian los descuentos obtenidos por pronto pago de las rebajas sobre compras, en virtud de que estas últimas provienen de decisiones de índole comercial?		X		
18. ¿Se vigilan las condiciones de pago establecidas con los proveedores y acreedores con objeto de beneficiarse con los descuentos por pronto pago?	X			
19. ¿Se vigila la correcta contabilización de los descuentos obtenidos por pronto pago para evitar que éstos sean desviados para otros propósitos en detrimento del patrimonio de la entidad?		X		
20. ¿Se utiliza la cuenta de utilidad en cambios para registrar precisamente las utilidades derivadas de diferencias cambiarias?	X			

Concepto	Si	No	N/A	Observaciones
<i>Respecto Al Capital Social</i>				
1. ¿Se tienen perfectamente identificados a los accionistas de la entidad?	X			
2. ¿Coinciden los nombres de los accionistas con los registros contables y documentación legal de la sociedad; como en el caso del libro de accionistas, libro de actas y acuerdos, instrumentos notariales?	X			
3. ¿Están soportadas las aportaciones con acciones o, al menos, certificados de aportación?		X		
4. En el caso de acciones preferentes ¿Cumple la sociedad con las preferencias establecidas?			X	
5. ¿Existe secuencia numérica y / o cronológica en la entrega de acciones o certificados de aportación?		X		
6. ¿Se encuentran bien resguardados los certificados de aportación o las acciones en tesorería?		X		
7. ¿Está actualizado el libro de accionistas?		X		
8. ¿Se formaliza, jurídicamente, en forma oportuna, cualquier movimiento al capital social?		X		
9. Con respecto a aportaciones pendientes de capitalizar ¿Se vigila que en estas entregas se especifique claramente que son para este propósito?		X		
<i>Respecto A La Reserva Legal</i>				

10. ¿Se vigila el comportamiento contable de la reserva legal en forma acorde a lo establecido en la LGSM?	X			
<i>Respecto A Los Resultados Del Ejercicio</i>				
11. ¿Se presentan los acuerdos de asamblea de accionistas en cuanto al manejo de las utilidades o pérdidas del ejercicio?	X			
12. En cuanto a las partidas extraordinarias ¿Se muestran éstas en forma adecuada segregándolas de los resultados normales de operación?	X			
<i>Respecto A Los Resultados De Ejercicios Anteriores</i>				
13. Independientemente del traspaso normal de los resultados del ejercicio ¿Se autoriza en asamblea de accionistas el destino o uso de los resultados de ejercicios anteriores?	X			
14. ¿Se consigna en acta de asamblea el uso o destino de los resultados de ejercicios anteriores?	X			