



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-08

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE CONTADURÍA

**Propuesta de adecuación al
sistema de control interno para
una empresa comercial en
materiales para la construcción.**

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciada en Contaduría

Presenta:

Itzel Mora Zavala

Asesor:

L.C. Roberto Edgardo Aguilar Hernández



Uruapan, Michoacán., 29 de noviembre de 2017.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE.

Introducción.....	3
CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA	
1.1 Definición de empresa	5
1.2 Clasificación de las empresas.....	7
1.3 Elementos de la empresa.....	15
1.4 Estados Financieros Básicos.....	21
1.5 Modelo COSO	36
CAPÍTULO II ASPECTOS BÁSICOS DE LA AUDITORÍA	
2.1 Relación entre la Auditoría y la empresa.....	43
2.2 Definición de Auditoría.....	44
2.3 Objetivo de la Auditoría.....	45
2.4 Clasificación de la Auditoría.....	47
2.5 Etapas de la Auditoría.....	51
2.6 Normas de Auditoría.....	67
CAPÍTULO III ASPECTOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO	
3.1 Historia del Control Interno.....	72
3.2 Definición del Control Interno.....	77
3.3 Objetivo e importancia del Control Interno.....	78
3.4 Estudio y evaluación del Control Interno.....	82
3.5 Metodología para realizar el estudio y evaluación del Control Interno.....	99
CAPÍTULO IV CICLOS DEL CONTROL INTERNO	
4.1 Relación entre los ciclos del Control Interno y la empresa.....	127

4.2 Por transacciones.....	128
4.2.1 Ciclo de ingresos.....	129
4.2.2 Ciclo de compras.....	144
4.2.3 Ciclo de producción.....	169
4.2.4 Ciclo de nóminas.....	185
4.2.5 Ciclo de tesorería.....	193
CAPÍTULO V CASO PRÁCTICO	
5.1 Historia y objetivo general de la empresa.....	223
5.2 Misión, visión y organigrama de la empresa.....	226
5.3 Metodología de la investigación.....	228
5.4 Propuesta de adecuación al sistema de control interno para una empresa comercial en materiales para la construcción.....	232
CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFÍA	

INTRODUCCIÓN.

En la actualidad resulta de suma importancia el tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado.

Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización.

Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la empresa.

Es pertinente una propuesta de mejora al control interno del estudio ya existente, para lograr entre los muchos beneficios, la certeza de las actividades realizadas, y la confiabilidad en la toma de decisiones disminuyendo los riesgos que puedan surgir.

Esto nos da la pauta para realizar una propuesta de control interno, en una empresa comercializadora de materiales para la construcción, en la cual se espera lograr la efectividad en sus objetivos y la seguridad en cada operación que se realice.

El capítulo uno enmarca las generalidades de la empresa así como sus características, clasificación y elementos, por su parte también abordaremos el Modelo COSO como un mecanismo de control para prevenir o identificar actividades no autorizadas. El segundo capítulo estudia los aspectos básicos de la auditoría y la relación que guarda con la empresa. El tercer capítulo se ocupa de describir las generalidades del control interno, que van desde su historia, definición, objetivos e importancia, hasta su estudio y evaluación. Por otro lado, el capítulo cuarto describe los ciclos del control interno y por último el capítulo quinto se encarga de desarrollar de manera práctica el estudio y evaluación de una empresa comercial y el diseño de propuestas de adecuación.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA.

Es de suma relevancia tener conocimiento sobre lo que conlleva una empresa, ya que como bien sabemos son parte esencial de la economía del estado, de ellas se obtiene riqueza la cual nos permite el desarrollo económico y por consiguiente acceso a la cultura, la salud, la seguridad y todos los elementos que proporcionan calidad de vida es por ello que en este primer capítulo se presenta una serie de conceptos de empresa, seguido de su clasificación y sus elementos; así como también nos adentraremos a los estados financieros que nos marcan las Normas de Información Financiera A-3.

1.1 Definición de empresa.

Por la relevancia de analizar una empresa podemos reconocer los siguientes conceptos:

La entidad económica, es aquella unidad identificable que realiza actividades económicas constituida por combinaciones de recursos humanos, materiales financieros (conjunto integrado de actividades económicas y recursos) conducidos y administrados por un único centro de control que toma decisiones encaminadas al cumplimiento de fines específicos para los que fue creada: la personalidad económica es independiente de la de sus accionistas, propietarios o patrocinadores. (NIF A-2:30).

Empresa, es la unidad conceptual de análisis a la que se supone capaz de transformar un conjunto de insumos –consistentes en materia prima, mano de obra, capital e información sobre mercados tecnología- en un conjunto de productos que

toman forma de bienes y servicios destinados al consumo, ya sea de otras empresas o individuos, dentro de la sociedad en la que existen. (MENDEZ,2007:9).

Empresa, es la unidad económica productiva conformada por recursos humanos, materiales (factores de la producción) y técnicos que interactúan con los procesos productivos, relaciones humanas y relaciones técnicas y sociales de producción, con el objeto de transformar insumos en bienes y servicios destinados al intercambio con otras unidades económicas. (Ibid:9).

Entidad lucrativa. Es aquélla unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, recursos materiales y de capital (conjunto integrado de actividades económicas y recursos), conducidos y administrados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines de la entidad, siendo su principal atributo, la intención de resarcir y retribuir a los inversionistas su inversión, a través de un rendimiento o reembolso.

(NIF A-3).

Entidad con propósitos no lucrativos. Es aquélla unidad identificable que realiza actividades económicas constituidas por combinaciones de recursos humanos, recursos materiales y de aportación, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los que fue creada, principalmente sociales, y que no resarce la inversión a sus patrocinadores. Por ende, se tienen las siguientes características:

a) Sus actividades de producción y venta de bienes o prestación de servicios persiguen cubrir directa o indirectamente, fines de beneficio social.

b) Obtención de recursos de patrocinadores que no reciben en contraprestación pagos o beneficios económicos por los recursos aportados.

c) Ausencia de participación definida de propietario que pueda ser vendida, transferida o redimida, o que pueda transmitir derechos a la distribución residual de recursos en el caso de liquidación de la entidad. (NIF A-3).

De acuerdo a estos conceptos consideramos que una empresa es efectivamente una unidad con o sin fines de lucro, en la cual intervienen los recursos humanos, financieros y materiales y que por cuya dificultad de ejecución requiere de decisión y de esfuerzo para lograr un fin específico.

1.2 Clasificación de las empresas.

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, según en qué aspecto nos fijemos, podemos clasificarlas de varias formas. Dichas empresas, además cuentan con funciones, funcionarios y aspectos diferentes, a continuación se presentan los tipos de empresas según sus ámbitos y su producción:

Por su actividad o giro. Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:

1. Industriales. La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se clasifican en:

Extractivas. Son las que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sea renovable o no renovable.

Manufactureras. Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser productoras de bienes de consumo final o de producción.

Agropecuarias. Como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

2. Comerciales. Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados. Se pueden clasificar en:

Mayoristas: Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas tanto al menudeo como al detalle. Ejemplo: Bimbo, Nestlé, Jersey, etc.

Menudeo: Son los que venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad ya sea para su reventa o para uso del consumidor final. Ejemplo: Sams Club, Cosco, Smart & Final, y la Abarrotera de Tijuana.

Minoristas o Detallistas: Son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final. Ejemplo: Ley, Comercial Mexicana, Calimax, etc.

Comisionistas: Se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

3. Servicios. Como su nombre lo indica son aquellos que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se pueden clasificar en:

Servicios públicos varios (comunicaciones, energía, agua) .

Servicios privados varios (servicios administrativos, contables, jurídicos, asesoría, etc.).

Transporte (colectivo o de mercancías).

Turismo.

Instituciones financieras.

Educación.

Salubridad (Hospitales).

Finanzas y seguros.

Según el origen del capital. Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en:

1. Públicas. En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Las empresas públicas pueden ser las siguientes:

Centralizadas. Cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Ejemplo: Las secretarías de estado, Nacional Financiera (Safin)

Desconcentradas. Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía. Ejemplo: Instituto Nacional de Bellas Artes.

Descentralizadas. Son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio. Ejemplo: I.M.S.S, CFE., ISSSTECALI, Banco de México.

Estatales. Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado. Ejemplo: Ferrocarriles, DIF Estatal.

Mixtas y Paraestatales. En éstas existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a

ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa. Ejemplos: PRODUTSA (Promotora de Desarrollo Urbano de Tijuana), Aeropuertos y Servicios Auxiliares, Caminos y Puentes Federales.

2. Privadas. Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.

Nacionales: Cuando los inversionistas son 100% del país.

Extranjeros: Cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros.

Trasnacionales; Cuando el capital es preponderantemente (que tiene más importancia) de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

Según la magnitud de la empresa. Este es uno de los criterios más utilizados para clasificar a las empresas, el que de acuerdo al tamaño de la misma se establece que puede ser pequeña, mediana o grande. Existen múltiples criterios para determinar a qué tipo de empresa pueden pertenecer una organización, tales como:

1. Financiero. El tamaño se determina por el monto de su capital.

2. Personal Ocupado. Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados, una mediana aquella que tiene entre 250 y 1000, y una grande aquella que tiene más de 1000 empleados.

3. Ventas. Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando son nacionales y grande cuando son internacionales.

4. Producción. Este criterio se refiere al grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así que una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, es decir, que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra.

Por último, la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.

5. Criterios de Nacional Financiera. Para esta institución una empresa grande es la más importante dentro de su giro.

Otros criterios:

Criterios Económicos: Según este criterio las empresas pueden ser:

1. Nuevas. Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de meros sustitutos de otros que ya se produzcan en este y que contribuyen en forma importante en el desarrollo económico del mismo.

2. Necesarias. Tiene como objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país de manera insuficiente para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga un origen en causas transitorias.

3. Básicas. Aquellas industrias consideradas primordiales para una o varias actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

4. Semibásicas. Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

2. Criterios de Constitución Legal. De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, ésta puede ser: Sociedad Anónima, Soc. De Responsabilidad Limitada, Soc. Cooperativa, Soc. En Comandita Simple, Soc. En Comandita por Acciones, y Soc. En Nombre Colectivo. (NAFINSA).

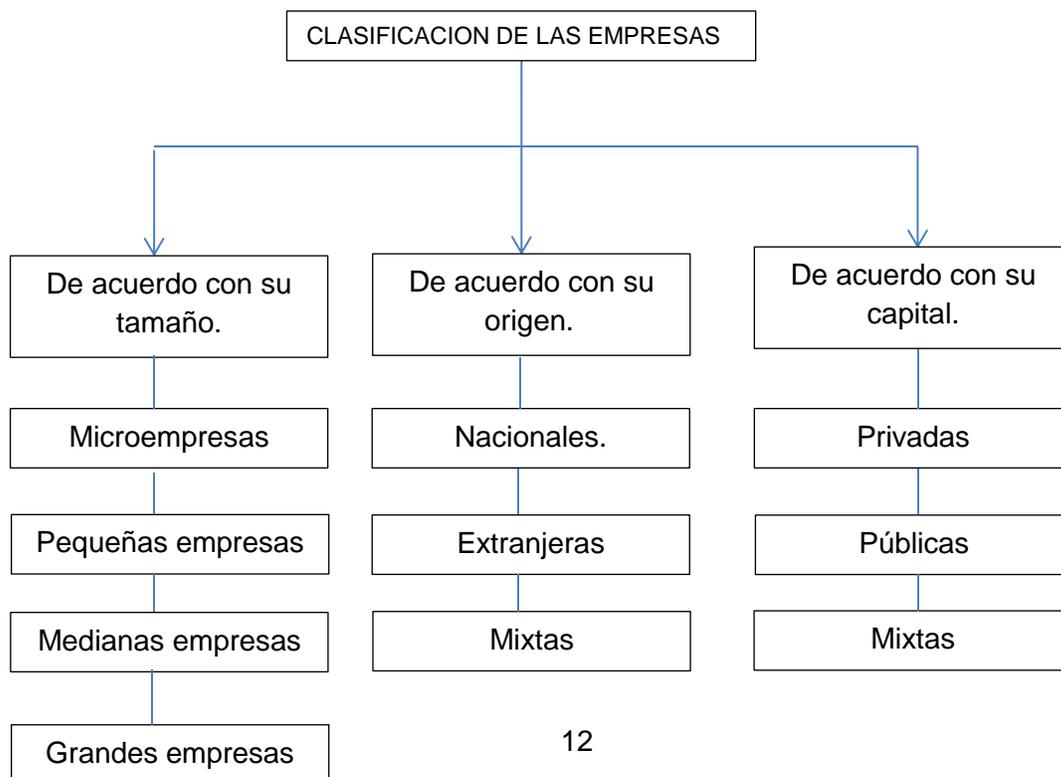
Clasificación de las entidades económicas atendiendo a su finalidad.

1.- Entidad lucrativa. Cuando su propósito principal es resarcir y retribuir a los inversionistas su inversión, a través de reembolsos o rendimientos.

2.- Entidad con propósitos no lucrativos. Cuando su objetivo es la consecución de los fines para los cuales fue creada, principalmente de beneficio social, sin que se busque resarcir económicamente las contribuciones a sus patrocinadores.

(NIF A-2:31).

Clasificación de las empresas de acuerdo con varios criterios.



De acuerdo con su tamaño. El 31 de enero de 1999, el Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana empresa acordó, con aprobación de la Nacional Financiera, los nuevos criterios para clasificar a las empresas del país, según su tamaño; aunque el criterio cambia si se refiere a la industria, al comercio o a los servicios, debido a que deben adaptarse o modificarse conforme a las circunstancias económicas.

TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Microempresa	0-30*	0-5*	0-20*
Pequeña empresa	31-100	6-20	21-50
Mediana empresa	101-500	21-100	51-100
Gran empresa	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Puede haber microempresas funcionando con el propietario y no tener ningún empleado.

De acuerdo con su origen.

- 1.- Las empresas nacionales son aquellas que se forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes del país.
- 2.- Las empresas extranjeras las cuales operan en cierto país, aunque sus capitales no son aportados por los nacionales, sino por extranjeros; ejemplos: Pepsi-Cola, Coca-Cola, Ford, Kodak, etcétera.
- 3.- Cuando existe una alianza entre empresarios nacionales y extranjeros que se asocian y fusionan sus capitales, entonces se forman las empresas mixtas, compuestas de una parte de capital nacional y otra extranjera.

De acuerdo con su capital.

1.- La empresa privada es una organización económica que representa a: la base del capitalismo y se forma con aportaciones privadas de capital. Sus principales características son: a) los particulares invierten capital con el fin de obtener ganancias; b) la toma de decisiones se realiza según el objetivo de la ganancia, considerando los riesgos y el mercado al cual se dirige la producción; c) los empresarios deben evaluar la competencia y realizar lo prioritario de acuerdo con el principio de racionalidad económica; d) los medio de producción pertenecen a los empresarios capitalistas; e) se contratan obreros a los cuales se les paga un salario.

2.- La empresa pública es una organización económica que: se forma con la aportación de capitales públicos estatales debido a la necesidad de intervención del estado en la economía, con el objeto de cubrir actividades o áreas en las cuales los particulares no están interesados en participar porque no se obtienen ganancias. El estado crea empresas con el fin de satisfacer necesidades sociales e impulsar el desarrollo socioeconómico.

Algunas características de estas empresas son: a) el estado invierte capital con el fin de satisfacer necesidades sociales; b) la finalidad de las empresas no es obtener ganancias sino satisfacer necesidades sociales, aunque no deben perder de vista el principio de racionalidad económica; c) muchas de estas empresas no tienen competencia, por lo cual forman verdaderos monopolios; d) se ubican principalmente en el sector servicios, especialmente en la infraestructura económica; e) el estado toma las decisiones económicas volviéndose un auténtico empresario; f) estas empresas contratan obreros asalariados a quienes les paga salarios.

3.- Las empresas mixtas son aquella que se forman con la fusión de capital público y privado o extranjero; la forma de asociación puede ser muy diversa, en algunos casos el capital público puede ser mayoritario, en otros puede ser mayoritario del capital privado y en otros, el capital extranjero. Asimismo, la proporción en que se combinan los capitales puede ser muy diversa. En el caso mexicano, un ejemplo importante son los bancos nacionalizados en los que 64% del capital le pertenecía al estado y 36% a los particulares. En la actualidad los bancos privados se han asociado con capitales extranjeros formando empresas mixtas, en la mayoría de las cuales el capital extranjero es mayoritario. Destacan: CITIBANK-Banamex, BBVA-Bancomer y Santander-Serfin. (MENDEZ, 2007:44-48).

Considerando el análisis de las teorías anteriores coincido con las Normas de Información Financiera al clasificar las entidades como lucrativas y no lucrativas porque es ahí donde podemos partir a un análisis más detallado, de acuerdo a su actividad o giro, porque como lo vimos en la clasificación que considera NAFINSA, podemos encontrar una gran variedad de entidades.

1.3 Elementos de la empresa.

Como bien sabemos, toda entidad necesita de una serie de elementos para lograr sus objetivos, los cuales cuando se logra combinarlos se llega al buen cumplimiento de los fines específicos para los que fue creada.

Proceso. La administración sigue una serie de etapas: planeación, organización, dirección y control.

Coordinación de recursos. Para administrar, se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

Eficacia. Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.

Organización formal. Para la que la administración exista, es necesario que se dé siempre dentro de un grupo social.

Objetivo. Es decir, que la administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.

A través de otros. La administración se realiza con la colaboración y esfuerzo de las personas. La administración está dirigida a las personas para que sus actividades sean eficientes con el menor esfuerzo. Eficacia se refiere a “hacer las cosas bien”.

(MUNCH,2014:29).

Previsión. Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social y la investigación y valorización de cuáles serán las condiciones futuras que en dicho organismo habrán de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

La previsión comprende, por lo mismo, tres etapas:

Objetivos. A ésta etapa corresponde fijar los fines.

Investigaciones. Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.

Cursos alternativos. Trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

Planeación. Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que habrán de presidir y orientar la secuencia de

operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesaria para su realización.

Comprende, por lo mismo, tres etapas:

Políticas. Principios para orientar la acción.

Procedimientos. Secuencia de operaciones o métodos.

Programas. Fijación de tiempos requeridos.

También comprende presupuestos, que son programas en que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de pronósticos.

Organización. Se refiere a la estructura técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones, y obligaciones individuales necesarias para un organismo social, para su mayor eficiencia.

En la misma definición se ven claramente las tres etapas:

Jerarquías. Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.

Funciones. La determinación de cómo deben dirigirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.

Obligaciones. Las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

(MENDEZ,1990:101).

Integración. Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesaria para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas y, sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando.

De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca:

Reclutamiento. Tiene por objetivo hacer, de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma como despertando en ellos el interés necesario.

Selección. Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.

Introducción. La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente posible al organismo social.

Desarrollo. Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa.

Debe analizarse también en esta etapa, la integración administrativa de las cosas.

Dirección. Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende por lo tanto, las siguientes etapas:

Mando o autoridad. Es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección.

Comunicación. Es como el sistema nervioso de un organismo social:

Lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse y de este hacia cada órgano y célula, las ordenes de acción necesarias debidamente coordinadas.

Supervisión. La función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

Control. Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Comprende, por lo mismo, tres etapas:

Establecimiento de norma. Porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.

Operación de controles. Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

Interpretación de resultados. Esta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

Aunque existe una estrecha relación entre los tres elementos, sobre todo entre los que se tocan, esta parece ser más clara entre:

Previsión y planeación están más ligadas con lo que ha de hacerse.

Organización e integración. Se refiere más al “como va a hacerse”.

Dirección y control. Se dirigen a “ver que se haga y como se hizo”. (Ibid:103).

Coincido con los autores mencionados, los elementos que consideran son de suma relevancia para el buen desarrollo de una entidad, pero no mencionan la importancia que tiene el elemento que desde mi punto de vista debería de ser el primero a tomar, que es el recurso humano, ya que aunque contemplemos el recurso material y el recurso financiero, sin el apoyo del personal una empresa no puede ser posible, aunque en la actualidad muchas personas consideren que ya no lo es tanto, a causa del surgimiento de la tecnología, que si bien es cierto, llegó a suplirnos, pero no en su totalidad.

Independiente del tamaño de una entidad, es indispensable que ésta cuente con un área que se preocupe desde la selección, la capacitación y el desarrollo, hasta las compensaciones, el reconocimiento y el clima laboral. Es decir, el área de recursos humanos debe cuidar el bienestar y promover el desarrollo profesional de cada uno de sus trabajadores en un buen ambiente de trabajo; esta situación representa una gran ventaja: las relaciones laborales son más cercanas, por lo cual pueden tomarse decisiones más rápido ya que tienen una visión integral de la organización y si algo marcha mal es más fácil detectarlo y tomar decisiones frente a ello.

Respecto al recurso financiero es sumamente indispensable para el desarrollo de las actividades, su apoyo es económico y monetario como lo puede ser el dinero en efectivo, aportaciones de los socios, utilidades, préstamos a proveedores y acreedores, créditos bancarios o privados etc., y toda empresa lo necesita para su creación, desarrollo y expansión.

Por otro lado, los recursos materiales en definitiva son aquellos bienes tangibles que nos permiten ofrecer el producto o servicio en cuestión, entre ellos se encuentran las materias primas, las instalaciones, las maquinarias y el terreno los cuales son propiedad de la empresa.

Y por último, los recursos tecnológicos, que son aquellos que nos sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, en la actualidad son imprescindibles en las empresas ya que la tecnología se ha convertido en un aliado clave para la realización de todo tipo de tareas; así que todos los recursos tienen gran importancia para el logro de los objetivos de la empresa ya

que del adecuado manejo de los mismos y de su productividad, dependerá el éxito de cualquier empresa.

1.4 Estados Financieros Básicos.

Los Estados financieros son la manifestación fundamental de la información financiera; son la representación estructurada de la situación y desarrollo financiero de una entidad a una fecha determinada o por un período definido. Su propósito general es proveer información de una entidad acerca de la posición financiera, la operación financiera, del resultado de sus operaciones y los cambios en su capital contable o patrimonio contable y en sus recursos o fuentes, que son útiles al usuario general en el proceso de la toma de decisiones económicas. Los estados financieros también muestran los resultados del manejo de los recursos encomendados a la administración de la entidad, por lo que, para satisfacer ese objetivo, deben proveer información sobre la evolución de:

- a) los activos,
- b) los pasivos,
- c) el capital contable o patrimonio contable,
- d) los ingresos y costos o gastos,
- e) los cambios en el capital contable o patrimonio contable, y
- f) los flujos de efectivo o en su caso, los cambios en la situación financiera.

Esta información, asociada con otra información provista en las notas a los estados financieros, asiste al usuario de los estados financieros para anticipar las necesidades o 12 generaciones de flujos de efectivo futuros de la entidad, en particular, sobre su periodicidad y certidumbre.

Aunque los objetivos de los estados financieros y de la información financiera son los mismos, ciertos datos útiles van más allá del contenido de los estados financieros, por lo que sólo pueden ser suministrados, por medio de informes distintos. Dicha información, incluida en los informes anuales corporativos, en prospectos de colocación de deuda o capital, o en informes a las bolsas de valores, puede asumir diversos modos y referirse a varios asuntos; tales como, los comunicados de prensa, las proyecciones u otras descripciones de planes o expectativas de la administración y los informes de la gerencia y del consejo de administración.

La administración de la entidad informa al usuario general por medio de informes distintos a los estados financieros básicos, ya sea porque dicha información:

- a) debe ser revelada por exigencia de una autoridad reguladora competente o una legislación,
- b) la revela voluntariamente porque la administración la considera útil para dicho usuario general de la información financiera o,
- c) la revela, simplemente, por la costumbre.

Cabe indicar que las NIF se centran en los estados financieros básicos. Aunque los estados financieros pueden contener también información de fuentes distintas a los registros contables, los sistemas de contabilidad están organizados usualmente sobre la base de los elementos básicos de los estados financieros y conforman el núcleo de la fuente para la elaboración de dichos estados.

Estados financieros básicos. Los estados financieros básicos que responden a las necesidades comunes del usuario general y a los objetivos de los estados financieros, son:

a) El balance general o estado de situación o posición financiera, que muestra información relativa a una fecha determinada sobre los recursos y obligaciones financieros de la entidad, por consiguiente, los activos en orden de su disponibilidad, revelando sus restricciones; los pasivos atendiendo a su exigibilidad; revelando sus riesgos financieros; así como, del patrimonio o capital contable a dicha fecha.

b) El estado de resultados, para entidades lucrativas o, en su caso, estado de actividades, para entidades con propósitos no lucrativos, que muestra la información relativa al resultado de sus operaciones en un periodo y, por ende, de los ingresos, costos y gastos y la utilidad/pérdida neta o cambio neto en el patrimonio resultante en el periodo;

c) El estado de variaciones en el capital contable en el caso de entidades lucrativas, que muestran los cambios en la inversión en los accionistas o dueños durante el período, y

d) El estado de flujo de efectivo o, en su caso, el estado de cambios en la situación financiera, que indica información acerca de los cambios en los recursos y las fuentes de financiamiento de la entidad en el período, clasificados por actividades de operación, de inversión y de financiamiento. La entidad debe emitir uno de los dos estados, atendiendo a lo establecido en las normas particulares.

Las notas a los estados financieros son parte integrante de los mismos y su objeto es complementar los estados básicos con información relevante. Los estados financieros tienden progresivamente a incrementar su ámbito de acción, aspirando a satisfacer las necesidades del usuario general más ampliamente. (NIF A-3,53-54).

Características cualitativas de los estados financieros:

Los estados financieros básicos deben reunir ciertas características cualitativas para ser útiles en la toma de decisiones al usuario general de la información financiera.

Estas características deben ser las que se indican en la NIF A-4, Características cualitativas de los estados financieros.

Con objeto que los estados financieros básicos tengan estas características, estos deben de prepararse de acuerdo con las NIF; en adición, el usuario general debe tomar en cuenta ciertas limitaciones en su utilización, que se mencionan a continuación.

NIF A-5 Elementos básicos de los Estados Financieros.

Objetivo. Definir los elementos básicos que conforman los estados financieros, para lograr uniformidad de criterios en su elaboración, análisis e interpretación, entre los usuarios generales de la información financiera.

Alcance. Entidades que emitan estados financieros

Balance general. El balance general es emitido tanto por las entidades lucrativas como por las entidades con propósitos no lucrativos y se conforma básicamente por los siguientes elementos: activos, pasivos y capital contable

Activos definición. Un activo es un recurso controlado por una entidad, identificado, cuantificado en términos monetarios y del que se esperan fundadamente, beneficios económicos futuros, derivado de operaciones ocurridas en el pasado, que han afectado económicamente a dicha entidad.

Elementos de la definición son los beneficios económicos futuros.

Identificado. Cuando pueden determinarse los beneficios económicos que generará a la entidad.

Cuantificado en términos monetarios

Beneficios económicos futuros

Representan el potencial de un activo para impactar favorablemente a los flujos de efectivo; o bien, tiene la capacidad de reducir costos en el futuro, como cuando un proceso alterno de manufactura reduce los costos de producción.

Un activo debe reconocerse en los estados financieros, sólo cuando es probable que el beneficio económico futuro que generará, fluya hacia la entidad.

Derivado de operaciones ocurridas en el pasado

Todo activo debe reconocerse como consecuencia de operaciones que han ocurrido en el pasado

Tipos de activos

- a. Efectivo y equivalentes;
- b. Derechos a recibir efectivo o equivalentes;
- c. Derechos a recibir bienes o servicios;
- d. Bienes disponibles para la venta, o para su transformación y posterior venta;
- e. Bienes destinados para su uso, o para su construcción y posterior uso, y
- f. Aquellos que representan una participación en el capital contable o patrimonio contable de otras entidades.

Consideraciones adicionales

No todos los activos se adquieren generando un costo; existen las donaciones o adquisiciones a título gratuito que, al cumplir con la definición de un activo, se reconocen como tales.

La vida de un activo está limitada por su capacidad de producir beneficios económicos futuros; por lo tanto, cuando esta capacidad se pierde parcial o totalmente, debe procederse a disminuir o eliminar el valor del activo, reconociendo en el estado de resultados un gasto en la misma medida. Cuando exista incertidumbre en cuanto a la baja de valor de un activo debe determinarse una estimación.

Una estimación representa la disminución del valor de un activo. Ejemplos de esto son, las estimaciones para cuentas incobrables y para obsolescencia de inventarios, así como la pérdida por deterioro en el caso de activos fijos e intangibles.

Un activo contingente es aquel surgido a raíz de sucesos pasados, cuya posible existencia ha de ser confirmada sólo por la ocurrencia o, en su caso, por la falta de ocurrencia de uno o más eventos inciertos en el futuro que no están enteramente bajo el control de la entidad. Por lo tanto, este tipo de activos no deben reconocerse dentro de la estructura financiera de la entidad, pues no cumplen esencialmente con las características de un activo.

Pasivos

Definición. Un pasivo es una obligación presente de la entidad, virtualmente ineludible, identificada, cuantificada en términos monetarios y que representa una disminución futura de beneficios económicos, derivada de operaciones ocurridas en el pasado que han afectado económicamente a dicha entidad.

Elementos de la definición

Obligación presente

Exigencia económica identificada en el momento actual.

Obligación virtualmente ineludible

Cuando existe la probabilidad, aunque no la certeza absoluta, de dar cumplimiento a la obligación.

Identificada

Todo pasivo debe tener un propósito definido.

Cuantificada en términos monetarios: con suficiente confiabilidad. Representa la probable salida de recursos de la entidad.

Derivada de operaciones ocurridas en el pasado

Debe reconocerse como consecuencia de operaciones que han ocurrido en el pasado.

Tipos de pasivos

- a) Obligaciones de transferir efectivo o equivalentes
- b) Obligaciones de transferir bienes o servicios y
- c) Obligaciones de transferir instrumentos financieros emitidos por la propia entidad.

Consideraciones adicionales

Una provisión es un pasivo cuya cuantía o fecha de ocurrencia son inciertas y debe reconocerse contablemente, después de tomar en cuenta toda la evidencia disponible.

Un pasivo contingente es aquel, surgido a raíz de sucesos pasados, cuya posible existencia ha de ser confirmada sólo por la ocurrencia o, en su caso, por la falta de ocurrencia de uno o más eventos inciertos en el futuro y que no está enteramente bajo el control de la entidad. Por lo tanto, este tipo de pasivos no deben reconocerse dentro de la estructura financiera de la entidad.

Capital contable o patrimonio contable

El concepto de capital contable es utilizado para las entidades lucrativas, y el de patrimonio contable, para las entidades con propósitos no lucrativos.

Definición: Es el valor residual de los activos de la entidad.

Elementos de la definición:

Valor residual de los activos

También se le conoce como “activos netos” de una entidad (activos menos pasivos).

Tipos de capital contable:

- a) Capital contribuido, conformado por las aportaciones de los propietarios de la entidad; y
- b) Capital ganado, conformado por las utilidades y pérdidas integrales acumuladas.

Consideraciones adicionales

Desde el punto de vista legal, el capital contable representa para los propietarios de una entidad lucrativa su derecho sobre los activos netos, mismo que se ejerce mediante reembolso o el decreto de dividendos.

De acuerdo con un enfoque financiero, el capital contable o patrimonio contable, representa la porción del activo total que es financiada por los propietarios, es una fuente interna.

Mantenimiento de capital contable: Si éste tiene un importe equivalente al principio y al final del periodo.

En el ámbito financiero existen dos criterios para determinar el monto que corresponde al mantenimiento del capital contable:

- a) Financiero y

b) Físico

Las Normas de Información Financiera particulares deben adoptar el concepto de mantenimiento financiero de capital.

Estado de resultados y Estado de actividades.

El estado de resultados es emitido por las entidades lucrativas, y está integrado básicamente por los siguientes elementos:

a) Ingresos, costos y gastos, excepto aquéllos que por disposición expresa de alguna norma particular, forman parte de las otras partidas integrales, según se definen en esta NIF; y

b) Utilidad o pérdida neta.

Ingresos

Definición

Un ingreso es el incremento de los activos o el decremento de los pasivos de una entidad, durante un periodo contable, con un impacto favorable en la utilidad o pérdida.

Elementos de la definición

Durante un periodo contable

El ingreso se reconoce contablemente en el periodo en el que se devenga.

Impacto favorable

El reconocimiento de un ingreso debe hacerse sólo cuando el movimiento de activos y pasivos impacte favorablemente al capital ganado, o en su caso, del cambio neto en el patrimonio contable, respectivamente. No deben reconocerse como ingreso, los incrementos de activos:

- a) La disminución de otros activos,
- b) El aumento de pasivos o,
- c) El aumento del capital contable, como consecuencia de movimientos de propietarios de la entidad.

No deben reconocerse como ingreso, los decrementos de pasivos:

- a) La disminución de activos,
- b) El aumento de otros pasivos o,
- c) El aumento del capital contable, como consecuencia de movimientos de propietarios de la entidad.

Tipos de ingresos

- a) Ordinarios, y
- b) No ordinarios.

Una ganancia es un ingreso no ordinario.

Consideraciones adicionales

En caso de que una parte, se reciba de manera anticipada a la devengación del ingreso relativo, debe reconocerse como pasivo.

Costos y Gastos

Definición

El costo y el gasto es son decrementos de los activos o incrementos de los pasivos de una entidad, durante un periodo contable, con la intención de generar ingresos y con un impacto desfavorable en la utilidad o pérdida neta.

Elementos de la definición

Durante un periodo contable

Deben reconocerse contablemente en el periodo en el que puedan asociarse con el ingreso relativo.

Con la intención de generar ingresos

El costo y el gasto representan el esfuerzo económico efectuado por la administración para alcanzar sus logros y generar ingresos.

No deben reconocerse como costo o gasto, los decrementos de activos:

- a) El aumento de otros activos,
- b) La disminución de pasivos o,
- c) La disminución del capital contable, como consecuencia de movimientos de propietarios de la entidad.

Asimismo, no deben reconocerse como costo o gasto, los incrementos de pasivos:

- a) El aumento de activos,
- b) La disminución de otros pasivos o,
- c) La disminución del capital contable como consecuencia de movimientos de propietarios de la entidad.

Consideraciones sobre el costo: Por costo, debe entenderse, para fines de los estados financieros, que es el valor de los recursos que se entregan o prometen entregar a cambio de un bien o un servicio adquirido por la entidad, con la intención de generar ingresos.

Cuando los costos tienen un potencial para generar ingresos en el futuro, representan un activo.

Cuando se obtiene el ingreso asociado a un activo, su costo relativo se convierte en gasto (llamado también "costo expirado").

Existen costos que no pueden identificarse claramente con un ingreso relativo o que perdieron su potencial generador de ingresos; éstos deben considerarse gastos desde el momento en que se devengan.

Tipos de gastos

Atendiendo a su naturaleza, los costos y gastos que tiene una entidad, se clasifican en:

- a) Ordinarios; y
- b) No ordinarios.

Una pérdida es un costo o gasto no ordinario.

Consideraciones adicionales. Ante un ingreso que se devenga a lo largo de varios periodos contables, el costo o gasto asociado debe reconocerse de manera sistemática y racional, en dichos periodos contables (ejemplos de esto son las depreciaciones y las amortizaciones).

Utilidad o pérdida neta

Definición

La utilidad neta es, el valor residual de los ingresos de una entidad lucrativa después de haber disminuido sus gastos relativos, presentados en el estado de resultados. En caso contrario, es una pérdida neta.

Elementos de la definición

Valor residual de los ingresos

La utilidad o pérdida neta es consecuencia de un enfrentamiento entre los ingresos devengados y sus costos y gastos relativos, reconocidos en el estado de resultados.

Durante un periodo contable

Se refiere al lapso convencional en que se subdivide la vida de la entidad.

Estado de variaciones en el capital contable.

Este estado financiero es emitido por las entidades lucrativas, y se conforma por los siguientes elementos básicos: movimientos de propietarios, creación de reservas y utilidad o pérdida integral.

Movimientos de propietarios

Definición

Son cambios al capital contribuido o, en su caso, al capital ganado de una entidad, durante un periodo contable, derivados de las decisiones de sus propietarios, en relación con su inversión en dicha entidad.

Elementos de la definición: cambios al capital contribuido o al capital ganado

Durante un periodo contable

Se refiere al lapso convencional en que se subdivide la vida de la entidad

Tipos de movimientos de propietarios

Los propietarios suelen hacer los siguientes movimientos:

- a) Aportaciones de capital,
- b) Reembolsos de capital,
- c) Decretos de dividendos,
- d) Capitalizaciones de partidas del capital contribuido,
- e) Capitalizaciones de utilidades o pérdidas integrales,
- f) Capitalizaciones de reservas creadas,

Creación de reservas

Definición

Representan una segregación de las utilidades netas acumuladas de la entidad, con fines específicos y creadas por decisiones de sus propietarios.

La creación de reservas no es un gasto. Se crean en atención a leyes, a reglamentos, a los estatutos de la propia entidad, o con base en decisiones de la asamblea de accionistas.

Utilidad o pérdida integral

Definición

La utilidad integral es el incremento del capital ganado de una entidad lucrativa, durante un periodo contable, derivado de la utilidad o pérdida neta, más otras partidas integrales.

El capital ganado es la referencia lógica en el proceso de medición de la utilidad o pérdida integral.

Durante un periodo contable: lapso convencional en que se subdivide la vida de la entidad.

Otras partidas integrales

Se refiere a ingresos, costos y gastos que si bien ya están devengados, están pendientes de realización; y que por disposición específica de alguna norma particular, están reconocidos como un elemento separado dentro del capital contable de la entidad y no como parte de las utilidades o pérdidas netas acumuladas.

Al momento de realizarse, las otras partidas integrales deben reciclarse, reciclar implica mostrar en la utilidad o pérdida neta del período, conceptos que en un período anterior, fueron ya reconocidos como parte de la utilidad o pérdida integral, pero bajo el concepto de otras partidas integrales.

Estado de flujo de efectivo y Estado de cambios en la situación financiera.

Origen de recursos

Definición

Son aumentos del efectivo, durante un periodo contable, provocados por la disminución de cualquier otro activo distinto al efectivo, el incremento de pasivos, o por incrementos al capital contable

Elementos de la definición

Aumento del efectivo: que directa o indirectamente incrementen el efectivo de una entidad.

Durante un periodo contable: lapso convencional en que se subdivide la vida de la entidad.

Tipos de origen de recursos

a) De operación,

b) De inversión, y

c) De financiamiento.

Aplicación de recursos

Definición

Son disminuciones del efectivo, durante un periodo contable, provocadas por el incremento de cualquier otro activo distinto al efectivo, la disminución de pasivos, o por la disposición del capital contable, por parte de los propietarios de una entidad.

Elementos de la definición

Disminución del efectivo

Que directa o indirectamente disminuyan el efectivo de una entidad.

Durante un periodo contable: lapso convencional en que se subdivide la vida de la entidad.

Tipos de aplicación de recursos

- a) de operación,
- b) de inversión, y
- c) de financiamiento.

1.5 Modelo COSO.

En la evolución de la teoría del control interno se definió en un principio a los controles como mecanismos o prácticas para prevenir o identificar actividades no autorizadas, más tarde se incluyó el concepto de lograr que las cosas se hagan; actualmente se define al control como un proceso que aumenta las posibilidades de que se logren los objetivos de la organización.

La globalización y los constantes avances tecnológicos han propiciado que se desarrollen nuevos modelos de trabajo en relación con el control interno, que permitan satisfacer los requerimientos presentes de las organizaciones.

Los modelos de control de negocios surgen como una propuesta que busca implementar nuevas formas para mejorar y perfeccionar el control en las organizaciones.

Estados Unidos fue uno de los primeros países en desarrollar un modelo de control interno, el llamado informe COSO, publicado en 1992. Este modelo propone un mejoramiento del control interno y del gobierno corporativo en las organizaciones.

A partir de la divulgación del informe COSO se han publicado en varios países del mundo, diversos modelos de Control, así como numerosos lineamientos para un

mejor gobierno corporativo; los más conocidos, además del COSO (USA), son los siguientes: Cogo (Canadá), Cadbury (Reino Unido), Vienot (Francia), Peters (Holanda) y King (Sudáfrica).

En los últimos años estos modelos han resurgido con una fuerza impresionante, como consecuencia de la presión pública para un mejor manejo de los recursos públicos o privados en cualquier tipo de organización, ante los numerosos escándalos financieros ocurridos en las últimas décadas.

El modelo COSO o informe COSO (por sus siglas en inglés), es un modelo que propone un nuevo marco conceptual de control interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se utilizan sobre este tema.

El “Control Interno-Marco Integrado” mejor conocido como el Modelo de Control COSO, fue desarrollado por la Comisión Nacional sobre Reportes Financieros Fraudulentos de los Estados Unidos de Norteamérica (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) en septiembre de 1992, en su elaboración participaron representantes de organizaciones profesionales de contadores, de ejecutivos de finanzas y de Auditores Internos.

El Modelo COSO, tanto con la definición de Control que propone, como con la estructura de Control que describe, impulsa una nueva cultura administrativa en todo tipo de organizaciones, y ha servido de plataforma para diversas definiciones y modelos de Control a nivel internacional.

El modelo ha tenido gran aceptación y difusión en los medios financieros así como en los consejos de administración de las organizaciones, resaltando la necesidad de que los administradores y altos directores presten atención al Control Interno, tal

como COSO lo define, enfatizando la necesidad de los comités de auditoría y de una calificada auditoría tanto interna como externa, recalcando la necesidad de que el control interno forme parte de los diferentes procesos y no de mecanismos burocráticos.

Definición de Control. El modelo COSO define al Control Interno como: “un proceso efectuado por el Consejo de Administración la Dirección y el resto del personal de una organización, diseñado para proporcionar una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos dentro de las siguientes áreas: efectividad, eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento con las leyes y normas aplicables”.

En este sentido se entiende que el control interno se encuentra sobre las personas y, en consecuencia, en cualquier parte de los sistemas, procesos, funciones o actividades, no en forma separada como teóricamente se pudiera interpretar de los enunciados del proceso administrativo, que declaran que la administración organiza, planea, dirige y controla.

La concepción del control como un proceso implica que es un medio para alcanzar un fin y por lo tanto, el control no es un fin en sí mismo. Forma parte de los procesos básicos de la administración (planeación, ejecución y supervisión) para que funcione con efectividad, requiere ser construido "dentro" de la infraestructura de la organización, es decir, los controles deben ser incorporados en los sistemas que operan los procesos no añadidos o superpuestos a tales sistemas.

Para este modelo, el control interno es el corazón de una organización, la cultura, las normas sociales y ambientales que la gobiernan.

El COSO establece como premisa fundamental que todo el personal dentro de su ámbito de actuación en una organización, tiene participación y responsabilidad en el proceso de Control. En atención a que los sistemas de Control son diseñados, establecidos y operados por el personal e igualmente son modificados para finalmente ser evaluados, este modelo de Control asigna una gran importancia a los aspectos de competencia, honorabilidad y actitud del factor humano.

En este modelo, todos los miembros de la organización son responsables del control interno, el nivel de responsabilidad depende de la función que realicen en la empresa, como se muestra a continuación:

PUESTO	FUNCIONES
La administración	Cualquier denominación para el máximo ejecutivo en el cual recae en primer lugar la responsabilidad del control el cual debe liderar y revisar la manera en que los miembros controlan el negocio estos a su vez designan responsables de cada función, establecen políticas y procedimientos de control interno más específicos. La responsabilidad se organiza en cascada.
Responsables de las funciones Financieras	Los directores financieros y sus equipos tienen una importancia vital porque sus actividades están estrechamente vinculadas con el resto de unidades operativas y funcionales de una entidad. Normalmente están involucrados en el desarrollo de presupuestos y en la planificación financiera. Controlan, siguen y analizan el rendimiento, no sólo desde una perspectiva financiera sino también, en muchas ocasiones, en relación al resto de operaciones de la entidad y al cumplimiento de requisitos legales. El director financiero, el jefe de contabilidad, así como otros responsables de las funciones financieras de una entidad son claves para determinar la forma en que la administración ejerce el control.

<p>Consejo de administrativo</p>	<p>La administración es responsable ante el Consejo el cual debe ofrecer asesoría, pautas de actuación y conocer a profundidad las actividades de la entidad. Debe de estar preparado para una posible falla de la administración a través de una comunicación con los niveles altos, con los responsables financieros, jurídicos y de auditoría.</p> <p>Muchos consejos de administración llevan a cabo sus tareas a través de comités. Sus funciones y la importancia de sus trabajos varían de una entidad a otra, pero suelen incluir las áreas de auditoría, remuneraciones, finanzas, nombramientos etc. Cada comité puede poner un énfasis específico en determinados elementos del control interno.</p>
<p>Comité de auditoría</p>	<p>El comité o en su defecto el consejo está en una posición privilegiada, tiene la autoridad para interrogar a los directivos sobre la forma en que están asumiendo sus responsabilidades en cuanto a la información financiera, y para asegurar que se tomen medidas correctivas.</p> <p>El comité junto está muchas veces en la mejor posición dentro de una entidad para identificar situaciones en las que los altos directivos intenten eludir los controles internos o tergiversar los resultados financieros y actuar en consecuencia. Por ello, existen situaciones en las que el comité o el consejo deben afrontar directamente asuntos o circunstancias graves.</p> <p>En este sentido, la Comisión Treadway ha emitido directrices generales sobre la estructura y funciones que debe tener el comité de auditoría.</p>

<p style="text-align: center;">Audidores internos</p>	<p>Desempeñan un papel importante en la evaluación de la eficiencia de los sistemas de control y recomiendan mejoras a los mismos. Según las normas emitidas por el Institute of Internal Auditors los auditores internos deben revisar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • “La confiabilidad, la integridad de la información financiera, operativa y los procedimientos empleados para identificar, medir, clasificar y difundir dicha información.” • “Los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de políticas, planes, procedimientos, leyes y normativas ” • “Los medios utilizados para la salvaguarda de activos y verificar la existencia de los mismos”. • “Las operaciones para cerciorarse de si los resultados son coherentes con los objetivos y las metas establecidas y si se han llevado a cabo según los planes previstos”. <p>Todas las actividades de una entidad recaen dentro del ámbito de responsabilidad de los auditores internos (AI).</p> <p>Los AI solo pueden ser imparciales cuando no están obligados a subordinar su juicio al juicio de otros. El principal medio de asegurar la objetividad de auditoría es la asignación de personal adecuado para esta función, evitando posibles conflictos de intereses y prejuicios.</p> <p>La función de AI no tiene como responsabilidad principal el establecimiento del sistema de control interno.</p>
<p style="text-align: center;">Otros empleados</p>	<p>El control interno es hasta cierto punto responsabilidad de todos los empleados, casi todos producen información utilizada en el sistema de control o realizan funciones para efectuar el control.</p>
<p style="text-align: center;">Auditoría externa</p>	<p>Contribuyen al logro de los objetivos, aportan opinión independiente y objetiva, contribuyen directamente mediante la auditoría a los estados financieros.</p>

Responsabilidades del personal en relación al control interno

Estructura del Control Interno

De acuerdo con este modelo el Control Interno está integrado por cinco componentes interrelacionados que representan en su conjunto lo necesario para alcanzar los objetivos propuestos por la organización.

Estos componentes son:

<p>AMBIENTE DE CONTROL</p>	<p>Es el elemento que proporciona disciplina y estructura, se determina en función de la integridad así como de la competencia del personal de una organización; los valores éticos son un elemento esencial que afecta a otros componentes del control. Entre sus factores se incluye la filosofía de la administración, la atención y guía proporcionados por el consejo de administración, el estilo operativo, así como la manera en que la gerencia confiere autoridad, asigna responsabilidades, organiza y desarrolla a su personal.</p>
<p>EVALUACIÓN DE RIESGOS</p>	<p>Es la identificación y análisis de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos; la administración debe cuantificar su magnitud, proyectar su probabilidad y sus posibles consecuencias.</p>
<p>ACTIVIDADES DE CONTROL</p>	<p>Las actividades de control ocurren a lo largo de la organización, en todos los niveles y todas las funciones, incluyendo los procesos de aprobación, autorización, registro, verificación y custodia.</p>
<p>COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN</p>	<p>Se debe generar información relevante y comunicarla oportunamente, de tal manera que permita a las personas entenderla y cumplir con sus responsabilidades.</p>
<p>MONITOREO</p>	<p>Los controles internos deben ser vigilados constantemente para asegurarse que el proceso se encuentra operando como se planeó y comprobar que son efectivos ante los cambios de las situaciones que les dieron origen, se lleva a cabo a través de evaluaciones continuas o separadas (auditoría interna).</p>

Una vez analizados los aspectos de la empresa, es necesario poner énfasis en la auditoría a los procesos principales que existen dentro de ella, que es lo que abordaremos en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO II

ASPECTOS BÁSICOS DE LA AUDITORÍA.

Las auditorías surgieron como una medida para identificar el fraude, pero con el tiempo esto cambió, hoy es una herramienta para controlar el alineamiento de una organización con la estrategia propuesta por la administración para asegurar un adecuado funcionamiento del área financiera; por lo tanto actualmente se han ido multiplicando los tipos de auditorías, sus objetivos y sus normas.

2.1 Relación entre la Auditoría y la empresa.

El objetivo de la Auditoría consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoría les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

Facilita una evaluación global y objetiva de los problemas de la empresa, que generalmente suelen ser interpretados de una manera parcial por los departamentos afectados.

Los diversos métodos de trabajo empleados en las auditorías permiten su adecuación al tipo de empresa al que se dirige en cada caso. La auditoría empresarial puede ser aprovechada, entre otras cosas, en los procesos siguientes:

- Reorganización de la empresa
- Atribución o reparto de nuevas funciones a los empleados
- Análisis de los asuntos empresariales
- Elaboración de descripciones de los puestos de trabajo
- Estudio de los requisitos de las competencias para cada puesto

- Examen de la actitud de los empleados hacia el trabajo
- Estudio de la motivación de los empleados

Las auditorías tienen un lugar sumamente importante dentro de las empresas, ya que es quien se encarga de la revisión de las operaciones contables y de otra naturaleza como lo vimos en los procesos mencionados en la relación tercera de este capítulo; la auditoría tiene mucha relación con el departamento de dirección, ya que son quienes se encargan principalmente de los controles de la empresa es decir, del conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos para proteger el activo, minimizar las posibilidades de fraude, incrementar la eficiencia operativa y optimizar la calidad de la información económico-financiera.

2.2 Definición de Auditoría.

La necesidad de conocer la auditoría toma relevancia a causa de que es una actividad que permite a las organizaciones fortalecer sus funciones, lo cual ayuda a corregir o a mejorar alguna operación.

Auditoría: Verificar que la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumplan con las obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es evaluar la forma como se administra y opera tendiendo al máximo de aprovechamiento de los recursos. (SANTILLANA,1994:13).

Auditoría: La auditoría es fundamentalmente analítica y se lleva a cabo independientemente de la gerencia, con objeto de juzgar la actuación de esta última.

(HOLMES,1992:6).

Auditoría: que consiste en el examen objetivo de la contabilidad, acompañado de un dictamen competente acerca de la situación financiera y de los resultados de las operaciones de la negociación del cliente. (Ibid:6).

Como bien no lo mencionan los autores, una auditoría consiste en un a revisión, realizada por un profesional, en este caso por un contador público o licenciado en contaduría, y que sirve para verificar los Estados Financieros Básicos de una entidad, así como sus operaciones, o sus procesos administrativos, con la finalidad de emitir un informe.

2.3 Objetivo de la Auditoría.

Dentro de sus objetivos más importantes podemos encontrar:

Una auditoría se lleva a cabo con la intención de publicar estados financieros que constituyen declaraciones de la gerencia y que presentan con equidad la situación financiera en una fecha determinada y los resultados de las operaciones durante un periodo que termina en esa fecha. (Holmes,1992:1).

Objeto de las auditorías: Los fines que persiguen las auditorías pueden expresarse como siguen:

- 1.- Informar independientemente sobre la situación financiera y las operaciones.
- 2.- Que el contador independiente actúe como asesor y representante de los propietarios de la empresa y de la gerencia.
- 3.- Descubrir errores e irregularidades. (Ibid:6).

El objetivo de una auditoría de estados financieros es hacer posible al auditor el expresar una opinión sobre si los estados financieros están preparados, respecto de

todo lo sustancial, de acuerdo a un marco de referencia para reportes financieros identificado o a otros criterios. Las frases usadas para expresar la opinión del auditor son “dar un punto de vista verdadero y justo” o “presentar en forma apropiada, en todos los aspectos sustanciales”, que son términos equivalentes.

(Normas de Auditoría,1995:18-19)

Como bien lo mencionan las Normas de Auditoría, el objetivo principal de una auditoría es expresar una opinión sobre si los Estados Financieros Básicos de una entidad están libres de riesgo, y que efectivamente se hayan realizado de una manera correcta, cumpliendo con las leyes, regulaciones y contratos a la que esté sujeta.

Por otro lado, los otros dos autores tienen mucha razón al señalarnos que como objetivos de una auditoría también tiene relación la eficiencia y eficacia de las operaciones, sobre todo las administrativas, que son quienes participan en la confiabilidad e integridad de la información financiera y operativa, por lo tanto una auditoría también nos ayuda a fortalecer dichas operaciones y prevenir posibles riesgos.

Obtener seguridad razonable sobre si los estados financieros, como un todo, están libres de representación errónea de importancia relativa, ya sea por fraude o error, de esa manera se permite al auditor expresar una opinión sobre si los estados financieros están elaborados, respecto de todo lo importante, de acuerdo con un marco de referencia de información financiera aplicable; y Dictaminar sobre los estados financieros, y comunicar según requieren las NIA, de acuerdo con los resultados del auditor.

2.4 Clasificación de la Auditoría.

Podemos clasificarlas en:

Auditorías independientes: Es un examen crítico y sistemático de: 1) la dirección interna; 2) estados, expedientes y operaciones contables preparadas anticipadamente por la gerencia, y 3) los demás documentos y expedientes financieros y jurídicos de una empresa comercial. Una auditoría independiente tiene por objeto averiguar la exactitud, integridad y autenticidad de estos estados, expedientes y documentos.

Auditoría interna. Las auditorías internas por hechas por el personal de la empresa. En una auditoría podrá emplearse: 1) el método deliberado de auditoría, en cuyo caso las operaciones se revisan a detalle, o 2) el método automático, en que se confía que el sistema de control interno en uso compruebe la exactitud de las operaciones. En una compañía importante, el personal que realiza una auditoría interna podrá estar compuesto de numerosos individuos. En una empresa pequeña podrá no ser económicamente aceptado tener un personal separado de esta naturaleza; consecuentemente, el trabajo de contabilidad deberá dividirse entre el personal de manera que ninguna persona individualmente sea responsable por completo de una operación.

Auditorías continuas o periódicas. Cuando el contador público independiente visita a sus clientes con intervalos frecuentes durante el periodo fiscal y durante su visita pone al corriente todo el trabajo de auditoría pendiente desde su visita anterior, la auditoría podrá recibir el nombre de continua o interina. Cuando el auditor es llamado

para realizar su trabajo anualmente, es semestral o trimestralmente, la auditoría recibe el nombre de periódica. (HOLMES,1992:1-5).

Por su ámbito de aplicación, la auditoría, se clasifica en:

Auditoría interna.

a) Concepto.

La auditoría es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la organización.

Es una herramienta de prevención de riesgos y fortalecimiento de operaciones, ya que participa activamente en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Su objetivo es apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades, proporcionándoles análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información.

b) Funciones.

La auditoría interna examina y revisa los procesos de planeación, organización y administración, sus evaluaciones incluyen todos los sistemas, procesos, operaciones, programas, funciones y actividades dentro de la entidad.

Auditoría externa.

Concepto

Para los propietarios, acreedores y terceros interesados en una empresa, resulta de primordial importancia, contar con información útil y confiable para la toma de decisiones adecuadas. Los Estados Financieros Básicos son el instrumento utilizado por la administración de una empresa para dar a conocer información de carácter

económico sobre la misma. La información contenida en los Estados Financieros Básicos sirve de base para la toma de decisiones no sólo para la propia entidad sino para un gran número de usuarios, (accionistas, empleados, autoridades, inversionistas, acreedores), por ello surge la necesidad de que un profesional independiente a la entidad revise el contenido de los Estados Financieros Básicos, a través de una auditoría que le permita determinar el grado de confiabilidad de dichos Estados Financieros Básicos.

La auditoría externa representa el examen de los EEF de una entidad, que realiza un contador público o licenciado en contaduría independiente, con la finalidad de emitir una opinión respecto a si dichos estados presentan razonablemente la situación financiera, los resultados de las operaciones, las variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera de la empresa, de acuerdo con las bases contables correspondientes. (APUNTES UNAM DE CONTROL INTERNO).

Auditoría Interna

Es un elemento importante del control, independiente y objetiva está destinada para incrementar valor y mejorar todas las operaciones de una organización, todo ello se realiza a través de un análisis profesional, sistemático, objetivo y disciplinado en las operaciones financieras y administrativas después de que han sido ejecutadas.

Su finalidad es ayudar a cumplir las metas, mejorando la eficiencia de los procesos de gestión y sus riesgos, mediante las evaluaciones llegando al control y gobierno de las mismas.

En ese entendido diremos que el objetivo de la auditoría interna, es comprobar el cumplimiento de los planes y programas y evaluar los controles internos.

Los usuarios que necesitan de esta información de manera oportuna son la gerencia y sus colaboradores.

Los campos que cubre este tipo de auditoría, son todas las áreas de la organización de forma selectiva, que estén de acuerdo a prioridades.

La auditoría interna para cumplir con su objetivo, responde a procedimientos específicos como: previa identificación de áreas y planeación de trabajo, se aplican los programas de auditoría interna a áreas específicas, ejecución de pruebas sobre transacciones e informes de realización.

Esta auditoría es realizada por un el departamento de auditoría interna con un personal vinculado a la empresa de tiempo completo, que deberá depender jerárquicamente de la gerencia a nivel Staff.

Auditoría Externa

Es el examen realizado para expresar un criterio profesional sobre el funcionamiento y eficiencia que tiene una organización en el desarrollo de una determinada gestión, este trabajo lo elabora personal independiente, ya sea que trabaje en forma lucrativa o no, las entidades dedicadas a estas evaluaciones son independientes sin importar su tamaño o forma legal.

En ese entendido diremos que el objetivo de la auditoría externa, es emitir una opinión sobre la razonabilidad de la información financiera, dando confianza a los usuarios de dicha información.

Los usuarios que hacen uso de la información que contiene el dictamen de auditoría externa son, los propietarios y cualquier otro que tenga interés en el desarrollo de actividades de la empresa como: Bancos, inversionistas, etc.

Los campos que cubre una auditoría externa son los estudios y evaluación de los controles existentes. Variación de aspectos importantes del sistema de información contable, evaluación de controles en el procesamiento electrónico de datos.

La auditoría externa para cumplir con su objetivo debe de seguir los siguientes procedimientos específicos como: planeación, evaluación de controles y aplicación de pruebas sustantivas y de cumplimiento. Mediante programas de trabajo y papeles de trabajo como: Soportes y aplicación de muestreo.

Esta auditoría, es realizada por una firma de contadores públicos con la colaboración de analistas de sistemas, ingenieros industriales y otros profesionales.

Nuestros autores nos manejan una clasificación muy acorde a lo que un auditor debe enfocarse y evaluar: auditoría interna y externa, me resulta correcta dicha clasificación ya que dentro de las funciones de cada una es donde vemos la diferencia de actividades, por un lado dentro de la interna encontramos que es una función totalmente independiente de evaluación, la cual se encuentra establecida dentro de una entidad y que dentro de sus funciones está la evaluación y el examen de las actividades como un servicio de la misma entidad, y por el otro, la externa, la realiza la realiza un profesional independiente de la entidad, el cual va a revisar el contenido de los estados financieros y va a determinar el grado de confiabilidad de los mismos.

2.5 Etapas de la Auditoría.

Las etapas a considerar en un trabajo de examen de estados financieros a practicar por un contador público independiente encontramos:

1.- Etapa preliminar.

a) Objetivo.

La etapa preliminar en una auditoría de estados financieros tiene como objetivo identificar y sentar las bases sobre las cuales se llevará a cabo un examen de estados financieros.

Esta etapa se inicia, de hecho, desde el momento mismo en que un contador público independiente es llamado por el dueño o representante legal de una entidad para solicitarle sus servicios.

De este modo el contador público establecerá un primer contacto con la entidad a auditar procederá, en seguida, a efectuar un estudio y evaluación de la organización, de sus sistemas y procedimientos, de su sistema de control interno, del análisis de sus factores clave de operación. Pasará a obtener información y documentación base para conocer la entidad, estudiará y evaluará su función de auditoría interna, establecerá comunicación con el auditor predecesor. Todo ello le permitirá a este profesional allegarse de elementos en los cuales se apoyará para elaborar y presentar su propuesta de servicios y honorarios profesionales.

Una vez que los servicios han sido formalmente aceptados y contratados, el contador público procederá a efectuar la planeación definitiva de su auditoría ampliando, para tal propósito, la investigación de aquellos conceptos que no fueron cubiertos con profundidad y amplitud en la planeación previa.

Obtendrá un ejemplar de los últimos estados financieros de que disponga la entidad. En este punto es de suponerse que la entidad está previendo con oportunidad el que sean examinados sus estados financieros por ejemplo del ejercicio fiscal comprendido del 1 de enero al 31 de Diciembre de 1994, y ha concertado los

servicios de su auditor durante el mes de septiembre de 1994; para lo cual proporcionará los estados financieros al cierre del mes de agosto de 1994.

Con base en dichos estados y en las perspectivas de la auditoría en su conjunto, el auditor planeará las actividades y fechas de cumplimiento de las tareas a desarrollar durante las etapas intermedia y final

En esta etapa se diseñarán las cédulas de auditoría a utilizar durante la revisión, se entregarán a la entidad aquellas que puedan ser llenadas por su personal, se programará la asignación de auditores y las tareas que se les encomendarán. Se elaborarán los programas de auditoría a utilizar.

b) Programas de auditoría.

Durante el desarrollo de la etapa preliminar conviene que el auditor desarrolle los programas específicos de auditoría que van a ser utilizados durante la revisión; ello a efecto de conectar el conocimiento que hasta ese momento se tiene de la entidad con los elementos técnicos de que se dispondrá para auditarla.

c) Informe de sugerencias.

Derivado de todos los estudios, análisis, evaluaciones e investigaciones llevados a cabo por el auditor durante esta etapa preliminar y la planeación en conjunto de la auditoría, ya debió de haberse hecho de su conocimiento de la entidad y de sus debilidades en materia de control y en su operación.

Es momento oportuno de preparar y hacer entrega de un informe a la administración de la entidad donde contemple todas las observaciones y debilidades que detecto, así como las medidas que sugiera para su corrección. Esta actitud lleva un doble beneficio: para la propia entidad en obvio de mejorar y efficientar su administración y

operación; y para el auditor al prestar un servicio más constructivo y profesional, y al pugnar porque a mayor control en la entidad sujeta a su examen, menos riesgo tiene al emitir su opinión.

2.- Etapa intermedia.

a) Objetivo.

Efectuar pruebas de los registros, procedimientos y explicaciones dadas por el cliente con el propósito de determinar el grado de confianza que se puede tener en ellos. Iniciar los trabajos de auditoría de resultados de operación y otras pruebas a fin de reducir la carga de trabajo en la etapa final.

b) Desarrollo.

En esta etapa se efectuará pruebas que permitan corroborar la calidad del control interno existente en la entidad; pruebas que servirán de base para determinar el alcance del examen a practicar y la oportunidad en la aplicación de los procedimientos de auditoría. Se definirá el plan de muestreo a seguir.

También resulta conveniente, y en obvio de reducir la carga de trabajo en la etapa final de la auditoría, que durante la etapa intermedia se vayan adelantando algunos trabajos del examen de saldos de balance, siempre y cuando la calidad del control interno instaurado y la confianza del auditor en su cliente lo permitan.

Tal es el caso de la inspección física de mobiliario, planta y equipo; el adelantar la circularización de saldos (cuyo resultado y análisis se hará en la etapa final): y del inventario físico de materia prima producción en proceso y producto terminado.

En esta etapa, el contador público dará seguimiento a que se hayan dado efecto a las correcciones y sugerencias en materia de control interno presentadas a su cliente, derivadas de sus hallazgos detectados durante la etapa preliminar.

c) Excepción.

No olvidar que un examen intermedio de información financiera sea cuando el contador público es contratado con oportunidad; es decir durante el ejercicio que será examinado.

En aquellos casos en que el contador público s contratado después de haber concluido el ejercicio fiscal a examinar, y por ende su labor la inicia durante el ejercicio siguiente, ya no se dará oportunidad de un examen intermedio. Se estará ante el caso de una auditoría de estados financieros a practicar en dos etapas: preliminar y final.

3.- Etapa final.

a) Objetivo.

Concluir con el trabajo de auditoría en su conjunto.

En virtud de que durante la etapa intermedia ya se revisaron algunos meses de transacciones (ingresos, costos y gastos), procede en la etapa final el examen de los meses que quedaron pendientes de revisión.

En esta etapa, y por lo que se refiere a las transacciones del ejercicio en su conjunto, independientemente del examen realizado sobre todas las partidas que integran todo este universo procede efectuar pruebas globales de dichas transacciones para cerrar el círculo de la revisión de este aspecto. Dentro de las pruebas globales se pueden señalar, a manera de ejemplo, las siguientes: cálculos totales de intereses sobre

créditos recibidos u otorgados, cómputo de las depreciaciones cargadas a resultados del ejercicio contra sus correspondientes abonos a cuentas complementarias de activo fijo, cómputo de amortizaciones cargadas a resultados del ejercicio contra sus correspondientes abonos a cuentas complementarias de activo diferido, revisión analítica y análisis financiero estadístico del comportamiento comparativo de los resultados de operación, saldo final de ventas contra cargos totales a cuentas por cobrar, saldo final de costo de ventas contra los abonos totales al inventario de producto terminado, etc.

Se llevarán a cabo pruebas de corte para cerciorarse que las transacciones han sido registradas en el período a que corresponden. Debido a que las transacciones más críticas son las registradas durante los últimos días cercanos a la fecha del balance general, las pruebas de corte (cheques, entradas y salidas de almacén, facturas, notas de cargo, notas de abono, etc.) deben ser dirigidas a tales transacciones.

Finalmente, y una vez que ya se concluyó con la revisión de las transacciones sucedidas durante el ejercicio sujeto a auditoría, procede en esta etapa el examen de los saldos finales (cierre del ejercicio) del balance general. Se llevarán a cabo las conexiones de aquellas cuentas de balance cuyos saldos fueron examinados en fechas anteriores al cierre, según lo comentado en oportunidad del apartado referente a la etapa intermedia.

Hechos posteriores al cierre del ejercicio.

El boletín A-5 Revelación Suficiente de la Comisión de Principios de Contabilidad del I.M.C.P. establece que “en caso de que existan hechos posteriores (al cierre del ejercicio) que afecten sustancialmente la situación financiera y el resultado de las

operaciones de la entidad, entre la fecha a la que son relativos los estados financieros y la fecha en que éstos son emitidos, deberán revelar suficiente y adecuadamente estos hechos por medio de notas explicativas”.

Existen dos tipos de hechos posteriores que requieren ser considerados por el auditor:

1.- Hechos que proporcionan evidencia adicional en relación a condiciones existentes a la fecha del balance general y que afectan las estimaciones inherentes al proceso de elaboración de estados financieros. Estos estados deben ser ajustados en función a cualquier cambio de estimaciones resultantes del uso de dicha evidencia. Como ejemplo de este tipo de hechos se tiene:

Pérdida importante por incobrabilidad del saldo de un cliente, como resultado de su quiebra en fecha posterior a la del balance general de la entidad auditada.

Resolución de un litigio en contra de la entidad, cuya estimación de pasivo no fue creada, o fue insuficiente, a la fecha del balance general.

Baja del valor de los inventarios, inversiones y otros activos.

Devoluciones y reclamaciones de garantía importantes sobre ventas registradas en el ejercicio auditado, en exceso al importe originalmente estimado.

2) Hechos que proporcionan evidencia en relación con condiciones que no existían a la fecha del balance general auditado, porque se suscitaron con posterioridad a tal fecha, pero que deben ser objeto de revelación a través de notas a los estados financieros, aun cuando dichos estados no deben ajustarse por estos hechos.

Ejemplo de estos hechos son los siguientes:

Movimientos en el capital contable originados por modificaciones al capital social, pago de dividendos, etc.

Contratación de pasivos de importancia, incluyendo emisión de obligaciones, en adición a los existentes a la fecha del balance, especialmente si se otorga una garantía específica.

Daños de importancia a los activos de la entidad auditada, originados por siniestros sucedidos posteriormente al balance general. Incluye la pérdida por incobrabilidad de un saldo a cargo de un cliente que también haya sufrido un siniestro.

Inversiones significativas, incluyendo compra de acciones de subsidiarias o afiliadas.

Inicio o resolución de litigios, cuando el asunto materia del mismo se originó con posterioridad a la fecha del balance.

Baja en la cotización de valores en bolsa.

Devaluación monetaria significativamente.

c) Cierre de auditoría.

Discusión de Ajustes y Reclasificaciones.

Durante el desarrollo de la auditoría el contador público ha determinado la necesidad de que la entidad auditada d efecto a ajustes y reclasificaciones en su contabilidad a efecto de que sus estados financieros reflejen una razonable situación financiera y resultados de operación. Toca al auditor en este momento presentar a la consideración de la administración la propuesta de sus ajustes reclasificaciones, discutirlos y, una vez aceptados, registrarlos.

Declaraciones de la administración.

En el desarrollo de una revisión la administración de la entidad efectúa declaraciones al auditor, tanto en forma verbal como escrita, ya sea en respuesta a solicitud específica o a través de los estados financieros.

Los asuntos descritos en la carta de declaraciones de la administración dependerán de las circunstancias de la contratación de los servicios del auditor, así como de la naturaleza y bases de presentación de los estados financieros. La carta de declaraciones de la administración incluirá, enunciativamente, y en lo aplicable, entre otros aspectos:

- 1.- Que la administración de la entidad es responsable sobre la información que aparece en los estados financieros y sus notas, y que estos han sido preparados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados, aplicados sobre bases consistentes con las del año anterior. En caso de excepciones a esta última afirmación, habrán de señalarse.
- 2.- Que fueron puestos a disposición del auditor todos los registros de contabilidad e información relativa.
- 3.- La ausencia de errores u omisiones en los estados financieros y de irregularidades que involucren a la administración o a sus empleados.
- 4.- Que fueron puestas a disposición del auditor las actas de Asamblea de Accionistas, juntas de Consejo de Administración y Comités de Dirección.
- 5.- Que no existen violaciones, o posibles violaciones, de leyes y reglamentos cuyos efectos deban ser considerados para revelación en los estados financieros o como base de registro de posibles pérdidas por contingencias.

6.- Información concerniente a transacciones con partes relacionadas y sus relativos saldos por cobrar o pagar.

7.- Posibles incumplimientos de contratos que puedan afectar los estados financieros.

8.- Información relativa a hechos posteriores.

9.- Revelación apropiada de restricciones sobre la disponibilidad de activos.

10.- Que las cuentas por cobrar representan operaciones reales y se muestran a su valor neto de recuperación.

11.- Que no existen inventarios valuados en exceso a su valor neto de recuperación.

12.- Pérdidas originadas por compromisos de compra o venta.

13.- Que los activos se encuentren correctamente valuados, a nombre de la entidad y que exista revelación sobre gravámenes existentes.

14.- Acumulación o revelación en los estados financieros de todos los pasivos conocidos, y probables ganancias o pérdidas por contingencias.

15.- Que no existan reclamaciones o litigios no reportados por los abogados y que sea probable afecten a la entidad.

16.- Opciones de compra de acciones de capital social, contratos o capital social reservados.

17.-Que fueron segregados, de los resultados normales de operación, utilidades o pérdidas de naturaleza extraordinaria.

Informe Final de Sugerencias.

A la conclusión de la etapa preliminar de la auditoría, el auditor presentó a la consideración de la administración un informe sobre sus sugerencias para reforzar el

control interno de la entidad y para optimizar la operación en su conjunto. Procede, por último, preparar un informe final en el cual se den a conocer las fallas de control interno y operativo que prevalecen al cierre de la auditoría, con sus correspondientes recomendaciones o sugerencias. En este informe, si el auditor lo considera pertinente, puede señalar las primeras fallas que encontró y el esfuerzo que aplicaron las áreas operativas para subsanarlas.

Elaboración del dictamen.

El punto final, cuando ya se cubrieron todas las etapas para el desarrollo de la auditoría de estados financieros, corresponde a la elaboración, del dictamen correspondiente, su eventual discusión con la administración y a su presentación o entrega al destinatario final: su cliente y autoridades hacendarias en tratándose de un dictamen para fines fiscales.

Antes de esa entrega final, el auditor habrá de constatar que se dieron efecto en los registros contables a todos sus ajustes y reclasificaciones propuestos y que los saldos finales que arroja la contabilidad coinciden con los reportados en su dictamen y estados financieros que le son relativos. (SANTILLANA,1994:193-204).

El proceso de la Auditoría requiere de cuatro etapas para su desarrollo:

- 1.- Obtener, actualizar y documentar la información del cliente
- 2.- Planear y documentar una estrategia
- 3.- Aplicar pruebas y otros procedimientos de Auditoría
- 4.- Formulación de dictamen del Auditor y comunicación de las deficiencias de control

En la etapa inicial el Auditor obtiene y/o actualiza la información acerca del cliente, la cual sirve para evaluar el riesgo de que los estados financieros contengan errores importantes y para planear la Auditoría.

El Auditor puede empezar consultando fuentes tales como informes anuales, intermedios sobre utilidades y cualquier otro tipo de reporte las publicaciones generales del comercio o la industria o negocio. Para interpretar razonablemente la información obtenida a través de la Auditoría, el Auditor debe estar familiarizado con los negocios del cliente y con los numerosos factores que influyen sobre las operaciones.

El Auditor usa la información del cliente para determinar la estrategia de Auditoría y planear el trabajo. Se hacen juicios preliminares respecto a la importancia y evalúa el riesgo de desviaciones importantes asociadas con los objetivos de la Auditoría.

Una revisión de los documentos legales es esencial para una correcta interpretación de los registros contables y de los estados financieros. Generalmente el Auditor tomará datos del 'Libro de Actas de Asamblea de Accionistas', de reuniones del Consejo tomará las declaraciones de impuestos de años anteriores, de los planes de pensiones de participación en las utilidades y de la correspondencia importante. Esta información contribuye a que el Auditor tenga un amplio conocimiento del negocio del cliente y buena parte de esta debe compararse con los datos de los registros contables.

Cualquiera que sea la estrategia elegida, el Auditor se concentra en los objetivos relacionados con las cuentas del balance general, más que con las contrapartes del estado de resultado, ya que es esa la manera más eficiente de llevar a cabo una

Auditoría, después de haber hecho una adecuada evaluación de los riesgos en las cuentas significativas.

Su registro en papeles de trabajo debe incluir también las decisiones tomadas acerca de otros aspectos al plan de Auditoría; por ejemplo, los lugares donde se efectúa el trabajo, los análisis que debe preparar el cliente y la necesidad de recurrir a otras firmas de Auditores especialistas. En el caso de Auditorías de grupo, de acuerdo con la Norma Internacional de Auditoría 600, si se requiere trabajo adicional por parte de estas.

En la fase de ejecución, el propósito es evaluar y documentar las pruebas que sustenten las opiniones del Auditor en cuanto al trabajo realizado; se podría decir que es el trabajo de campo del Auditor, que depende de la evaluación de los riesgos identificados y de la estructura de controles internos hecha por el Auditor. En esta se elaboran los papeles de trabajo y las hojas de nota. Debe obtener evidencia competente y suficiente, mediante la inspección, observación, indagación y confirmación para proveer una base razonable que permita la expresión de una opinión sobre la presentación de los estados financieros de conformidad con las Normas Contables aplicables (NIF's, IFRS, Us GAAP, etc.)

La evidencia será suficiente y de calidad, cuando los resultados de una o varias pruebas aseguren una cantidad razonable de que los hechos y circunstancias sujetos a examen y los criterios seguidos han quedado razonablemente soportados por dicha evidencia.

Es importante recordar que será la madurez de juicio del Auditor (obtenida de la experiencia), la que le permitirá lograr la certeza suficiente para determinar que el

hecho ha sido razonablemente comprobado, de tal manera que en la medida que esta se transmita a través de los diferentes niveles de experiencia de los Auditores, la certeza será de menor calidad en los juicios que llevaron a concluir sobre dichos eventos. Es por eso, que se requiere la supervisión de los asistentes por Auditores experimentados para lograr la evidencia suficiente.

La evidencia es competente, cuando se refiere a hechos, circunstancias o criterios que tienen real importancia, en relación al asunto examinado.

Etapa preliminar.

Objetivo: La etapa preliminar en una auditoría de estados financieros tiene como objetivo identificar y sentar las bases sobre las cuales se llevara a cabo un examen de estados financieros.

Esta etapa se inicia, de hecho, desde el momento mismo en que un contador público independiente es llamado por el dueño o representante legal de una entidad para solicitarle sus servicios.

De este modo el contador público establecerá un primer contacto con la entidad a auditar y procederá, en seguida, a efectuar n estudio y evaluación de la organización, de sus sistemas y procedimientos, de su sistema de control interno, del análisis de sus factores clave de operación.

Una vez que los servicios han sido formalmente aceptados y contratados, el contador público procederá a efectuar la planeación definitiva de su auditoría.

En esta etapa se diseñaran las cedula e auditoría a utilizar durante la revisión, se entregaran a la entidad aquellas que puedan ser llenadas por su personal, se

programara la asignación de auditores y las tareas que se les encomendaran. Se elaboraran los programas de auditoría a utilizar.

Programas de auditoría: Durante el desarrollo de la etapa preliminar conveniente que el auditor desarrolle los programas específicos de auditoría que van a ser utilizados durante la revisión; ello a efecto de conectar el conocimiento que hasta ese momento se tiene de la entidad con los elementos técnicos de que se dispondrá para auditarla.

Informe de sugerencias: Derivado de todos los estudios, análisis, evaluaciones e investigaciones llevados a cabo por el auditor, durante esta etapa preliminar y la planeación en conjunto de la auditoría, ya debió de haberse hecho de un conocimiento de la entidad y de sus debilidades en materia de control y en su operación.

Etapa intermedia.

Objetivo: Efectuar pruebas de los registros, procedimientos y explicaciones dadas por el cliente con el propósito de determinar el grado de confianza que se puede tener en ellos. Iniciar los trabajos de auditoría de resultados de operación y otras a fin de reducir la carga de trabajo en la etapa final.

Desarrollo: En esta etapa se efectuaran pruebas que permitan corroborar la calidad del control interno existente en la entidad; pruebas que servirán de base para determinar el alcance del examen a practicar y la oportunidad en la aplicación de los procedimientos de auditoría. Se definirá el plan de muestreo a seguir. Es práctica común que durante la etapa intermedia de un trabajo de revisión de información financiera, además de los señalados en el párrafo precedente, se inicie en si la

auditoría partiendo del examen de las transacciones efectuadas durante los primeros meses de operación.

Excepción: No olvidar que un examen intermedio de información financiera se da cuando el contador público es contratado con oportunidad; es decir, durante el ejercicio que será examinado, como en el ejemplo apuntado al inicio de este capítulo. En aquellos casos en que el contador público es contratado después de haber concluido el ejercicio fiscal a examinar, y por ende su labor inicia durante el ejercicio siguiente, ya no se dará la oportunidad de un examen intermedio. Se estará ante el caso de una auditoría de estados financieros a practicar en dos etapas: preliminar y final.

Etapas finales.

Objetivo: Concluir con el trabajo de auditoría en su conjunto.

En virtud de que durante la etapa intermedia ya se revisaron algunos meses de transacciones (ingresos, costos y gastos), procede en la etapa final el examen de los meses que quedaron pendientes de revisión.

En esta etapa, y por lo que se refiere a las transacciones del ejercicio en su conjunto, independientemente del examen realizado sobre todas las partidas que integran todo ese universo, procede efectuar pruebas globales de dichas transacciones para cerrar el círculo de la revisión de este aspecto.

Se llevarán a cabo pruebas de corte para cerciorarse que las transacciones han sido registradas en el periodo a que corresponden. Debido a que las transacciones más críticas son las registradas durante los últimos días cercanos a la fecha del balance general, las pruebas de corte deben ser dirigidas a tales transacciones.

Desarrollo:

Cierre de auditoría.

Discusión de ajustes y reclasificaciones.

Durante el desarrollo de la auditoría el contador público ha determinado la necesidad de que la entidad auditada da efecto a ajustes y reclasificaciones en su contabilidad a efecto de que sus estados financieros reflejen una razonable situación financiera y resultados de operación. Toca al auditor en este momento presentar a la consideración de la administración la propuesta de sus ajustes y reclasificaciones, discutirlos y, una vez aceptados, registrarlos.

Una vez realizados todos los pasos anteriores de Auditoría, el Auditor hace los juicios finales sobre importancia relativa, evaluar los resultados, revisar la presentación en los estados financieros y las revelaciones para ver si son adecuadas. Posteriormente elabora su dictamen de Auditoría, en el que delimita su responsabilidad en relación a su opinión y en donde debe hacer mención también acerca de la responsabilidad de la administración de la compañía por la presentación y revelación de los estados financieros.

1.6 Normas de Auditoría.

Constituyen el conjunto de reglas que deben cumplirse para realizar una auditoría con la calidad y eficiencia indispensables:

Normas para atestiguar.

Normas de revisión.

Normas para otros servicios relacionados.

Guías de auditoría.

Otras declaraciones.

Servicios.

Las normas para atestiguar, de revisión y de otros servicios relacionados están sujetas, por tener carácter obligatorio, aun procedimiento especial de aprobación que establecen los propios estatutos.

Las guías de auditoría y demás recomendaciones de índole práctica, que se incluyen en los boletines, constituyen la opinión unánime o mayoritaria, en su caso, de los miembros de la Comisión, con respecto a la mejor forma de llevar a cabo ciertas fases del trabajo de auditoría, de obtener la evidencia suficiente y competente y, en general, de realizar dicho trabajo en forma satisfactoria y profesional.

Las otras declaraciones son los medios a través de los cuales esta Comisión da a conocer políticas, programas, estudios, ejemplos, opiniones, etcétera.

(Normas de auditoría, para atestiguar, revisión y otros servicios relacionados, 2015:51-52).

Dichas normas de auditoría son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de dicho trabajo; por lo cual, las normas requieren que el auditor realice como parte de su auditoría un estudio y evaluación del control interno establecido en la entidad sujeta a revisión, en el siguiente capítulo se conocerá en que consiste dicha evaluación, cuál es su finalidad y como se realiza.

La función que desempeña el auditor mediante la aplicación de una serie de conocimientos especializados, vienen a formar el cuerpo técnico de su actividad; sin embargo, en el desempeño de ese trabajo, el auditor adquiere responsabilidad no

solamente con la persona que directamente contrata sus servicios, sino con un vasto número de personas que van a utilizar el resultado de su trabajo, por lo tanto, es necesario que el auditor cumpla con los requisitos académicos y las cualidades que debe tener para poder asumir dentro de las exigencias que el carácter de la auditoría impone, en un trabajo de este tipo.

Para delimitar qué es una norma de auditoría, debemos partir del hecho de que en la literatura técnica encontramos al menos las dos posiciones que los autores Bailey y Holzmann establecen en la sección denominada "Normas de auditoría generalmente aceptadas" de su Guía de auditoría:

Las normas profesionales de auditoría son vistas e interpretadas por lo menos de dos modos diferentes, como el mínimo nivel de desempeño requerido para medir la calidad de una auditoría realizada por un auditor independiente y como el mínimo de pautas para el desempeño de un trabajo de auditoría. Desde el primer punto de vista, las responsabilidades profesionales del auditor se cumplen con el contador independientemente de que se desempeñe una auditoría de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas. Sin embargo, el auditor independiente reconoce que la mayoría de las normas profesionales de auditoría son amplias y rara vez se dirigen a los problemas reales que surgen en los trabajos. Por consiguiente, desde el segundo punto de vista, el auditor cumple con sus responsabilidades profesionales al conducirse en conformidad con las normas de auditoría de profesión, que requieren un constante empleo del buen juicio profesional. Muchos auditores expertos creen que las normas profesionales deben considerarse en términos del segundo contexto, ya que no hay forma de establecer normas con tanto detalle, para

que pueda minimizarse o eliminarse el empleo de juicio profesional. Como rara vez proporcionan la respuesta exacta, las normas de auditoría han de considerarse como un guía que da el tono a seguir por los auditores profesionales

El boletín 1010 del compendio de Normas y Procedimientos de Auditoría y Normas para Atestiguar señala: Son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado del mismo.

A partir de 2013 las Normas Internacionales de Auditoría señalan que Juicio profesional la aplicación de entrenamiento, conocimiento y experiencia relevantes, dentro del contexto que dan las normas de auditoría, contabilidad y ética, para tomar decisiones informadas sobre los cursos de acción que sean apropiados en las circunstancias del trabajo de auditoría.

Escepticismo profesional es una actitud que incluye una mente inquisitiva, estar alerta a condiciones que puedan indicar una posible representación errónea debida a error o fraude, y una valoración crítica de la evidencia de auditoría.

Así pues, el trabajo de los auditores internos también consiste en investigar y valorar el sistema del control interno y la eficiencia con que las diversas unidades de la organización están realizando las funciones que se les han asignado. Otra de sus funciones es la de visitar y valorizar los problemas y la actuación de cada departamento de la empresa. A continuación analizaremos la historia y significado del control interno, el cual como lo vimos anteriormente, es el complemento de la auditoría y es la clave para que el auditor aproveche su posición dentro de la organización para sugerir la implementación de buenas prácticas de Control Interno

en sus clientes u organización. Abordaremos también sus objetivos, su importancia, la relación que guarda en cuestión de ética y su metodología.

CAPÍTULO III

ASPECTOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO.

Todas las entidades, independientemente de su tamaño o actividad, requieren de controles que les ayuden a lograr sus objetivos, en términos radicales su principal propósito es detectar con oportunidad cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas, así como objetivos establecidos que pudiera, afectar las operaciones de la entidad y por tanto, las declaraciones contenidas en los estados financieros, en este capítulo conoceremos su historia, su concepto, sus objetivos, la relación que tiene con la ética su estudio y evaluación, y su metodología.

3.1 Historia del Control Interno.

Con el paso del tiempo el concepto de “control” ha ido evolucionando y perfeccionándose con la finalidad de hacer frente a las necesidades actuales de las empresas.

La globalización y el avance tecnológico han originado grandes e importantes cambios no sólo en la emisión de la información financiera sino también en la operación de las entidades. Todas las empresas independientemente de su tamaño o actividad, requieren de controles que les ayuden a elevar el grado de cumplimiento de sus objetivos.

El control interno ayuda a las organizaciones a detectar con oportunidad cualquier desviación significativa en el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos que pudieran afectar sus operaciones y, por lo tanto, las declaraciones contenidas en sus Estados Financieros.

En los últimos años, el tema de control interno ha tomado gran relevancia, las crisis financieras y los problemas de fraude, suscitados en Estados Unidos, provocaron la emisión de nuevas formas de implementar, mejorar y perfeccionar el control interno, pero no sólo eso, las autoridades también han emitido nuevas disposiciones de carácter prudencial en materia de control. (APUNTES UNAM DE CONTROL INTERNO).

Si bien en un principio el Control Interno comienza en las funciones de la administración pública, hay indicios de que desde una época lejana se empleaba en las rendiciones de cuenta de los factores de los estados feudales y haciendas privadas. Dichos controles los efectuaba el auditor, persona competente que escuchaba las rendiciones de cuenta de los funcionarios y agentes, quienes por falta de instrucción no podían presentarlo por escrito. El origen del Control Interno, suele ubicarse en el tiempo con el surgimiento de la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero no fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

La causa principal que dio origen al Control Interno fue la "gran empresa" A finales de este siglo, como consecuencia del notable aumento de la producción, los propietarios de los negocios se vieron imposibilitados de continuar atendiendo personalmente los problemas productivos, comerciales y administrativos, viéndose forzados a delegar funciones dentro de la organización conjuntamente con la creación de sistemas y procedimientos que previeran o disminuyeran fraudes o errores, debido a esto comenzó a hacerse sentir la necesidad de llevar a cabo un

control sobre la gestión de los negocios, ya que se había prestado más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase administrativa u organizativa, reconociéndose la necesidad de crear e implementar sistemas de control como consecuencia del importante crecimiento operado dentro de las entidades; el desarrollo industrial y económico de los negocios, propició una mayor complejidad en las entidades y en su administración, surgiendo la imperiosa necesidad de establecer mecanismos, normas y procedimientos de control que dieran respuesta a las nuevas situaciones.

Los contadores idearon la "comprobación interna" para asegurarse contra posibles errores y fraudes. "La comprobación interna es el término con el que se llamaba a lo que es hoy Control Interno, que era conocida como la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procedimientos adoptados; que tienen como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible y práctico, el máximo de protección, control e información verídica"¹. El término de Control Interno reemplazó al de comprobación interna, debido a un cambio conceptual, ya que el contenido del mismo ha sufrido una considerable evolución.

En el mundo se le ha prestado una gran atención a la necesidad de elevar las exigencias en los Controles Internos, a partir de la década del 70, por el descubrimiento de muchos pagos ilegales, malversaciones y otras prácticas delictivas en los negocios, por lo que terceras personas quisieron conocer por qué los Controles Internos de las entidades no habían prevenido a la administración de la ocurrencia de esas ilegalidades. El Control Interno ha sido preocupación de la mayoría de las entidades, aunque con diferentes enfoques y terminologías, lo cual se

puede evidenciar al consultar los libros de texto de auditoría, los artículos publicados por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales; generalmente el Control Interno se ha considerado como un tema reservado solamente para los contadores.

El amplio conjunto de actividades que son necesarias conocer y dominar en la dirección de una empresa, ocupa un lugar importante el Control Interno, el cual reúne los requerimientos fundamentales de todas las especialidades contables, financieras y administrativas de una entidad. El propósito básico del Control Interno es el de promover la operación eficiente de la organización. Está formado por todas las medidas que se toman para suministrar a la administración la seguridad de que todo está funcionando como debe. Los Controles Internos se implantan para mantener la entidad en la dirección de sus objetivos y tiene como principal finalidad la protección de los activos contra pérdidas que se deriven de errores intencionales o no intencionales en el procesamiento de las transacciones y manejo de los activos correspondientes.

Se comenzaron a ejecutar una serie de acciones a partir de los años 80 en diversos países desarrollados con el fin de dar respuestas a un conjunto de inquietudes sobre la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones que existían sobre el Control Interno en el ámbito internacional. La pretensión consistía en alcanzar una definición de un nuevo marco conceptual para el Control Interno, que fuera capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que habían sido utilizados sobre éste, con el objetivo de que los diferentes niveles legislativos y académicos dispongan de

un marco conceptual común, con una visión integradora que pueda satisfacer las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados con dicho concepto.

(<http://www.mailxmail.com>)

En los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria entre otros, observamos la contabilidad de partida simple. En la Edad Media aparecieron los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios, es en Venecia en donde en 1494, el Franciscano Fray Lucas Paccioli o Pacciolo, mejor conocido como Lucas di Borgo, escribió un libro sobre la Contabilidad de partida doble.

Es en la revolución industrial cuando surge la necesidad de controlar las operaciones que por su magnitud eran realizadas por máquinas manejadas por varias personas.

Se piensa que el origen del control interno, surge con la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero que fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

De manera general, podemos afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implicó una mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración.

Como lo analizamos, no se sabe con certeza el año de su surgimiento, pero si nos queda claro que surgió debido a la globalización de las organizaciones y de la actividad económica del mundo, y conforme pasa el tiempo se ha hecho indispensable el desarrollo de sistemas que otorguen el correcto funcionamiento de las entidades.

3.2 Definición del Control Interno.

El control interno se entiende como:

Control interno. El proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad. El término “controles” se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes del control interno. (Normas de auditoría, para atestiguar, revisión y otros servicios relacionados,2015:15).

El control interno comprende el plan de la organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en el negocio, para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a las prácticas ordenadas por la gerencia. (Declaraciones sobre normas de auditoría Tomo1:29).

Control interno. (Internal Control). En su sentido más amplio el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica. (I.M.C.P.)

Según el Comité de Procedimiento de Auditoría del A.I.C.P.A., (American Institute of Certified Public Accountants) “el control interno comprende el plan de organización y de todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección. Esta definición reconoce que el “sistema” de control interno se extiende más allá de las funciones que directamente corresponde a los departamentos contables y financieros. Tal sistema puede incluir control presupuestal, costos estándar, información periódica sobre la operación, análisis

estadísticos y su distribución, programa de adiestramiento de personal, un cuerpo de auditoría interna, estudios de tiempos y movimientos propios de la ingeniería industrial y control de calidad mediante un sistema de inspección que es fundamentalmente una función de producción". (MANCERA HNOS Y COLABORADORES,1982:104).

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración. (SANTILLANA,1996:18).

Una vez analizado las definiciones anteriores considero que el control interno es un proceso realizado por el personal de una empresa, el cual es diseñado para implementar métodos, políticas y procedimientos para lograr los objetivos de una entidad.

3.3 Objetivo e importancia del Control Interno.

Sus objetivos son:

Proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y la eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. (Normas de auditoría, para atestiguar, revisión y otros servicios relacionados,2015:15).

El control interno es una función de la gerencia que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y

ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización. (HOLMES,1992:3).

Provocar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adherencia a las políticas prescritas o establecidas por la administración de la entidad. La razón es obvia; el contar con sólidas y bien estructuradas políticas –respetables y respetadas- permitirá una administración y operación ordenada, sana y con guías que normarán, orientarán y regularán la actuación. (SANTILLANA,1996:18).

Estos objetivos han de lograrse mediante los controles de procedimiento internos de la empresa, y con la comprobación de la exactitud con que trabaja la oficina de contabilidad, ya que el control interno lo llevan las personas, no se trata solamente de manuales de políticas e impresos, sino de personas en cada nivel de la entidad.

La ética y el control interno.

A continuación se explica la relación que existe entre ambos:

La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control pues afectan al diseño, administración y vigilancia de los procesos clave de la entidad. La integridad y los valores son producto tanto de las normas éticas como del comportamiento de la administración, incluyen:

1.- Las acciones adoptadas por la administración para eliminar o reducir incentivos y tentaciones que pueden invitar al personal a realizar actos deshonestos, ilegales o no éticos, que afecten la confiabilidad de la información financiera.

2.- La comunicación al personal de los valores de la entidad, sus normas de comportamiento, mediante declaraciones de políticas y códigos de conducta, así como mediante ejemplos de los ejecutivos.

Un ejemplo en relación con este factor, son los códigos de conducta, su existencia no asegura su cumplimiento, sin embargo, indica la importancia que tienen para la administración las normas de conducta. (APUNTES UNAM DE CONTROL INTERNO).

La ética es acción, está en todas nuestras relaciones laborales con nuestros compañeros de trabajo, con los clientes, proveedores y demás relacionados, y se manifiesta en una comunicación abierta y de confianza mutua. Un ambiente interno, o de control solo puede ser positivo en las organizaciones donde hay gente con Valores Éticos, competente, y comprometida con su organización. La ética laboral es el pilar fundamental del control interno porque es la base para que los demás componentes puedan sostenerse, si la gente que trabaja en una organización carece de ética, los objetivos establecidos serían pocos confiables, los riesgos de incumplimiento serían implícitos y difícilmente se lograrían actividades de control confiables. No se es razonable el tener solo creencias y pensamientos éticos y actuar de manera incorrecta, injusta, deshonesto o ilegal

Para que exista un comportamiento ético laboral debemos dominar las 3 Rs.

El Respeto que se le debe dar a todas las personas con las que interactuamos y a los bienes de la organización.

La Responsabilidad al ofrecer los bienes que elaboramos o los servicios que prestamos, en el tiempo estipulado y con calidad.

Los Resultados están en función de la calidad y cantidad de los resultados que generemos.

Para concluir se concibe al control como el mecanismo que permite corregir desviaciones a través de indicadores cuantitativos y cualitativos dentro de un contexto social amplio, a fin de lograr el cumplimiento de objetivos claves para el éxito organizacional.

Y para que estos controles tengan éxito debe cultivarse en las organizaciones los valores éticos, demostrando respeto, responsabilidad y mostrando resultados transparentes y de calidad.

La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno.

La máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.

La máxima autoridad de cada entidad emitirá formalmente las normas propias del código de ética, para contribuir al buen uso de los recursos públicos y al combate a la corrupción.

Los responsables del control interno determinarán y fomentarán la integridad y los valores éticos, para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades.

Como bien lo mencionamos, la ética no impone sanciones legales o normativas, ya es más bien cuestión de la responsabilidad del trabajador de responder por sus propios actos, dicha responsabilidad lo obliga a desarrollar de forma ética y justa su labor hacia el control interno ya que si no actúa de dicha manera, es una situación que puede generar riesgos para la entidad y afectar el logro de sus objetivos.

3.4 Estudio y evaluación del Control Interno.

Dicho estudio se encuentra regulado en el Boletín 3050 de las Normas y Procedimientos de Auditoría y Normas para Atestiguar:

Generalidades

El estudio y evaluación del control interno se efectúa con el objeto de cumplir con la norma de ejecución del trabajo que requiere que: "El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuado del control interno existente, que le sirva de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él y le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría".

El conocimiento y evaluación del control interno deben permitir al auditor establecer una relación específica entre la calidad del control interno de la entidad y la naturaleza, alcance y oportunidad de las pruebas de auditoría. Por otra parte, el auditor deberá comunicar las debilidades o desviaciones al control interno del cliente que son definidas en este boletín como situaciones a informar.

Alcance y limitaciones

Este Boletín trata sobre el estudio y evaluación del control interno que el auditor efectúa en una revisión de estados financieros practicada conforme a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, y no se refiere a la opinión que el auditor emite sobre el control interno contable existente en una entidad, la cual es tratada en el Boletín 4100 de esta misma Comisión.

Objetivo. El objetivo de este Boletín es definir los elementos de la estructura del control interno y establecer los pronunciamientos normativos aplicables a su estudio

y evaluación, como un aspecto fundamental al diseñar la estrategia de auditoría, así como señalar los lineamientos que deben seguirse al informar sobre debilidades o desviaciones al control interno.

Definición y elementos de la estructura del control interno

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

- a) El ambiente de control.
- b) La evaluación de riesgos.
- c) Los sistemas de información y comunicación.
- d) Los procedimientos de control.
- e) La vigilancia.

La división del control interno en cinco elementos proporciona al auditor una estructura útil para evaluar el impacto de los controles internos de una entidad en la auditoría. Sin embargo, esto no necesariamente refleja cómo una entidad considera e implementa su control interno; asimismo, la primera consideración del auditor se refiere a cómo un control específico afecta las aseveraciones en los estados financieros más que su clasificación en uno de los elementos de control interno, antes mencionados, en particular.

A) 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:

a) Actitud de la Administración hacia los controles internos establecidos: El hecho de que una entidad tenga un ambiente de control satisfactorio depende fundamentalmente de la actitud y las medidas de acción que tome la administración que de cualquier otra cosa. Si el compromiso para ejercer un buen control interno es deficiente, seguramente el ambiente de control será deficiente. La efectividad del control interno depende en gran medida de la integridad y de los valores éticos del personal que diseña, administra y vigila el control interno de la entidad.

b) 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.

c) 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 éstos sean participativos y sean independientes de la Dirección.

d) 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.

e) 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.

f) 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.

g) Influencias externas que afectan las operaciones y prácticas de la entidad.

La existencia de canales de comunicación con clientes, proveedores y otros entes externos que permitan informar o recibir información sobre las normas éticas de la entidad o sobre cualquier cambio en las necesidades de la misma, así como el seguimiento 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) 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 cómo identifica y analiza estimaciones o provisiones límites en los estados financieros. Los riesgos relevantes a 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:

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.

Nuevo personal: El nuevo personal puede tener un enfoque diferente con relación al control interno.

Sistemas de información nuevos o rediseñados: Cambios significativos y rápidos en los sistemas de información pueden cambiar el riesgo relativo al control interno.

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.

Nuevas tecnologías: La Incorporación de nuevas tecnologías dentro de los procesos productivos o los sistemas de información pueden cambiar los riesgos asociados con el control interno.

Nuevas líneas, productos o actividades: El Incorporarse en negocios o transacciones en donde la entidad tiene poca experiencia, puede crear nuevos riesgos asociados con el control Interno.

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.

Cambios en procedimientos 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.

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.

Operaciones en el extranjero: La expansión o adquisición de operaciones en el extranjero, crean nuevos riesgos que pueden impactar el control interno, por ejemplo, cambio en los riesgos considerados en las operaciones en moneda extranjera.

El auditor deberá obtener un entendimiento suficiente de los procesos de evaluación de riesgos de la entidad, con el objeto de conocer como la Administración considera los riesgos relevantes respecto a los objetivos de los informes financieros y qué acciones está tomando para minimizar esos riesgos. Este entendimiento debe incluir en adición a lo mencionado anteriormente, un conocimiento de cómo la Administración estima los riesgos, cómo mide la probabilidad de ocurrencia de los mismos y cómo los relaciona con los estados financieros.

La administración puede iniciar planes o acciones para mitigar riesgos específicos o puede decidir aceptar un riesgo por el costo que puede implicar el corregirlo u otras consideraciones.

La evaluación de riesgos de la entidad difiere de la consideración de riesgos de auditoría que realiza el auditor en una auditoría de estados financieros. El propósito de la evaluación de riesgos de la entidad es el de identificar, analizar y administrar riesgos que pueden afectar los objetivos de la entidad, en cambio en una auditoría de estados financieros, el auditor identifica los riesgos y califica los riesgos inherentes y de control para evaluar la probabilidad de que un error significativo pueda existir en los estados financieros.

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, consisten 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:

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

- b) Describan oportunamente todas las transacciones con el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.
- c) Cuantifiquen el valor de las operaciones en unidades monetarias.
- d) Registren las transacciones en el período correspondiente.
- e) 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 informes 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:

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

El auditor debe obtener un entendimiento de los tipos de actividades que la entidad lleva a cabo para vigilar el adecuado funcionamiento del control Interno sobre la información financiera, incluyendo cómo esas actividades son utilizadas para Iniciar acciones correctivas y. en el caso de que requiera evaluar la función del departamento de auditoría interna, deberá aplicar los procedimientos establecidos en el Boletín 5040, Procedimientos de auditoría para el estudio y evaluación de la función de auditoría interna de esta misma Comisión.

Consideraciones generales

Los factores específicos del ambiente de control, la evaluación de riesgos, los sistemas de información y comunicación, los procedimientos de control y la vigilancia deben considerar los siguientes aspectos:

Tamaño de la entidad

Características de la actividad económica en la que opera.

Organización de la entidad.

Naturaleza del sistema de contabilidad y de las técnicas de control establecidas.

Problemas específicos del negocio.

Requisitos legales aplicables.

Por ejemplo, una estructura de organización con una delegación formal de autoridad, podrá influir favorablemente de modo importante en el ambiente de control de una entidad grande. Sin embargo, una entidad pequeña, con participación electiva del dueño-gerente, normalmente no requiere de procedimientos contables extensos ni de registros contables sofisticados o procedimientos de control forma/es, tales como políticas escritas, seguridad de la información o procedimientos para obtener cotizaciones competitivas.

El establecimiento y mantenimiento de una estructura de control interno representa una importante responsabilidad de la Administración, para proporcionar una seguridad razonable de que se logren los objetivos de una entidad. La gerencia deberá vigilar de modo constante la estructura de control interno, para determinar si ésta opera debidamente y si se modifica oportunamente, de acuerdo con los cambios en las condiciones existentes.

El concepto de seguridad razonable reconoce que el costo de la estructura de control interno de una entidad, no deberá exceder los beneficios esperados al establecerla.

La efectividad de la estructura de control interno está sujeta a las limitaciones inherentes, tales como malos entendidos de instrucciones, errores de juicio, distracciones o fatiga personales, conclusión entre personas dentro y fuera de la entidad y omisiones de la gerencia a ciertas políticas y procedimientos.

Para tener una mejor comprensión de las políticas y procedimientos, el auditor deberá obtener conocimiento suficiente sobre cada uno de los elementos de la estructura del control interno, a través de experiencias anteriores con la entidad y de averiguaciones con el personal apropiado, inspección de documentos y registros y observación de las actividades y operaciones. La naturaleza y alcance de los procedimientos, suele variar de una entidad a otra y se ven afectados por el tamaño y complejidad de la misma, experiencias anteriores, naturaleza de la política o procedimiento en particular y la documentación existente.

El auditor deberá documentar su conocimiento y comprensión de la estructura de control interno, como parte del proceso de planeación de la auditoría. La forma y alcance de esta documentación se verán influidos por el tamaño y complejidad de la entidad y la naturaleza de la estructura del control interno de la misma. Por ejemplo, la documentación de una entidad grande y compleja, podrá incluir diagramas de flujo, cuestionarios o árboles de decisiones. En cambio en una entidad pequeña, la documentación en forma de Memorándum, podrá ser suficiente.

Evaluación preliminar

En esta etapa, el auditor efectúa un análisis general del riesgo implícito en el trabajo que va a realizar, con objeto de considerarlo en el diseño de sus programas de trabajo de auditoría y para identificar gradualmente las actividades y características específicas de la entidad. El Boletín 3030, Importancia relativa y riesgo de auditoría de esta Comisión, define los tipos de riesgo y el efecto que tienen éstos en la planeación y desarrollo de una auditoría de estados financieros. Aun cuando en esta

etapa no se han probado los controles internos y, por lo tanto, cualquier decisión preliminar, el auditor deberá primeramente:

- a) Comprender el ambiente de control establecido por la Administración para detectar errores potenciales.
- b) Describir y verificar su comprensión de los procedimientos de control de la Administración, incluyendo aquellos relativos a la evaluación de riesgos.
- c) Conocer los procesos de mayor riesgo de la entidad y evaluar su importancia. d) Evaluar el diseño de los sistemas de control en los procesos de mayor riesgo, para determinar si es probable que sean eficaces para prevenir o detectar y corregir los errores potenciales Identificados.
- e) Formarse un juicio sobre la confianza que podrá depositarse en el control que será evaluado.

Una vez que el auditor ha adquirido un conocimiento general de la estructura de control interno, estará capacitado para decidir el grado de confianza que depositará en los controles existentes, para la prevención y detección de errores potenciales Importantes, o bien, definir si directamente los objetivos de auditoría se pueden alcanzar de manera más eficiente y efectiva a través de la aplicación de pruebas sustantivas. La evaluación final de los procedimientos de control seleccionados, se hará después de llevar a cabo las pruebas de cumplimiento de dichos controles.

El procesamiento electrónico de datos (PED) al evaluar la estructura del control Interno Por la importancia que han adquirido los sistemas de PED en la Información contable. por el volumen de operaciones procesadas en ellos, así como por la pérdida de huellas visibles y concentración de funciones contables que

frecuentemente se dan en un ambiente de este tipo, el auditor debe conocer, evaluar y, en su caso, probar el sistema de PED como parte fundamental del estudio y evaluación del control interno y documentar adecuadamente sus conclusiones sobre su efecto en la información financiera y el grado de confianza que depositará en los controles. Los lineamientos para llevar a cabo esta revisión se establecen en el Boletín 5080 de esta Comisión.

Pruebas de cumplimiento y evaluación final

La finalidad de las pruebas de cumplimiento es reunir evidencia suficiente para concluir si los sistemas de control establecidos por la Administración prevendrán, detectarán y corregirán errores potenciales que pudieran tener un efecto importante en los estados financieros. Esta conclusión permite confiar en el control como fuente de seguridad general de auditoría y disminuir el alcance de las pruebas sustantivas.

Las pruebas de cumplimiento están diseñadas para respaldar la evaluación de la aparente confiabilidad de procedimientos específicos de control. La evaluación se hará determinando si los procedimientos de control están funcionando de manera efectiva, según se diseñaron, durante todo el periodo. Estas pruebas pueden implicar el examen de documentación de transacciones para buscar la presencia o ausencia de atributos específicos (controles detectivos).

Al efectuar una prueba de cumplimiento en una muestra de transacciones seleccionadas, se puede determinar una tasa máxima estimada de desviaciones y así llegar a una conclusión sobre la eficacia de los procedimientos de control durante el periodo examinando.

Además de las pruebas que se describen, es necesario establecer por indagación y observación e inspección de documentación, la forma en que la Administración se ha asegurado que el sistema de control continúa operando efectivamente, a pesar de posibles cambios en el medio ambiente.

Los procedimientos de auditoría podrían variar si como resultado de las pruebas de cumplimiento presentan debilidades o desviaciones a los procedimientos de control.

Comunicación de situaciones a Informar

En virtud de que las expectativas de los usuarios con respecto a la responsabilidad del auditor para informar por escrito sobre debilidades o desviaciones relacionadas con la estructura del control interno se han incrementado, ha sido necesario definir las situaciones a informar, así como la forma y contenido de dicho informe.

Durante el curso de su trabajo, el auditor debe estar al tanto de los asuntos relacionados con el control interno que puedan ser de interés para el cliente, los cuales se identifican como 'situaciones a informar'. Estas situaciones son asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión deben comunicarse al cliente, ya que representan deficiencias importantes en el diseño u operación de la estructura del control interno, que podrían afectar negativamente la capacidad de la organización para registrar, procesar, resumir y reportar información financiera uniforme con las afirmaciones de la Administración en los estados financieros. Tales deficiencias pueden incluir diferentes aspectos del control interno.

Esta comunicación se debe hacer con personas de alto nivel de autoridad y responsabilidad, tales como el consejo de administración, el dueño de la entidad o

con quienes haya contratado al auditor, preferentemente por escrito, y deberá ser documentada en los papeles de trabajo.

El objetivo del auditor en una auditoría es emitir una opinión sobre los estados financieros de la entidad, por lo que no tiene la obligación de investigar y encontrar "situaciones a informar". Sin embargo, debe estar al tanto de ellas a través de la evaluación de los elementos de la estructura del control interno, de la aplicación de procedimientos de auditoría sobre saldos o transacciones o de alguna otra manera dentro del curso de la revisión.

El juicio del auditor con respecto a las "situaciones a informar" varía en cada trabajo, y está influenciado por la naturaleza y extensión de los procedimientos de auditoría y otros factores, tales como el tamaño de la entidad, su complejidad y la naturaleza y diversificación de sus actividades.

Como parte de su trabajo, el auditor debe, además, proporcionar sugerencias que permitan mejorar la estructura de control interno existente, y en el caso, de que el auditor identifique asuntos que a su juicio no sean estrictamente situaciones a informar o bien, sean poco importantes, tendrá que decidir si comunica o no estos asuntos en beneficio de la administración.

La existencia de "situaciones a informar", con relación al diseño y operación de la estructura del control interno, representa una decisión consciente de la gerencia, en donde ésta deberá comparar el grado de riesgo que implica dicha debilidad contra los costos a incurrir necesarios para implementar las medidas correctivas y, por lo tanto, es responsabilidad de la gerencia tomar las decisiones con respecto a los costos a ser incurridos y los beneficios relacionados. Para que la Administración

tenga conocimiento de tales deficiencias y de sus posibles riesgos, el auditor debe decidir cuándo es necesario reportar un asunto periódicamente o, en su caso, deberá evaluar si a causa de cambios en la gerencia o simplemente por el paso del tiempo, es apropiado y oportuno reportar tales asuntos nuevamente.

Forma y contenido del informe

El Informe debe contener:

La Indicación de que el propósito de la auditoría es el de emitir una opinión sobre los estados financieros y no el de proporcionar una seguridad del funcionamiento de la estructura del control Interno.

Los aspectos considerados como "situaciones a informar".

Las restricciones establecidas para la distribución de tal comunicación.

Dado el riesgo de interpretaciones erróneas con respecto al grado limitado de seguridad, al afirmar que no se Identificaron "situaciones a informar" durante la auditoría, el auditor deberá evaluar cuidadosamente esta situación antes de incluir tal aseveración en su Informe.

El auditor deberá considerar si debe comunicar los asuntos importantes durante el curso de la auditoría o al concluirla, en función de la urgencia de una acción correctiva inmediata.

El contenido de este boletín no limita al auditor de la posibilidad de comunicar a su cliente situaciones y sugerencias con respecto a actividades que van más allá de los asuntos relacionados con la estructura del control interno.

3.5 Metodología para realizar el estudio y evaluación del Control Interno.

En el boletín 3050 de las Normas y Procedimientos de Auditoría vigente hasta 2011 se cubren aspectos conceptuales del estudio y evaluación del control interno; ahora bien en el boletín 6040 de las Guías de Auditoría emitidas por la Comisión de Normas de Auditoría y Aseguramiento del Instituto Mexicano de Contadores Públicos se establecen los procedimientos recomendados para llevar a cabo dicho estudio y evaluación, a continuación se menciona.

Objetivo

El objetivo de este boletín es dar a conocer los procedimientos de auditoría recomendados para llevar a cabo y documentar el estudio y evaluación del control interno durante el proceso de planeación de una auditoría de estados financieros.

Alcance y limitaciones

Los procedimientos señalados en este boletín son aplicables al estudio y evaluación de la estructura del control interno, cuando éstos se realizan como parte de una auditoría de estados financieros, conforme a las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Existen diversos enfoques válidos para llevar a cabo dicho estudio y evaluación, que pueden ser aplicables según el criterio del auditor.

Procedimientos recomendados para el estudio y evaluación de los elementos de la estructura del control interno.

En el Boletín 3050 se definen “los elementos de la estructura del control interno” y se establecen los procedimientos normativos aplicables a su estudio y evaluación, como un aspecto fundamental al establecer la estrategia de auditoría, por lo que el auditor

deberá adquirir una comprensión suficiente de cada uno de esos elementos, para planear la auditoría de estados financieros de la entidad. Ese conocimiento deberá incluir el diseño de políticas, procedimientos y registros relevantes y evidencia de que la entidad los ha puesto en marcha.

El Boletín 3050 establece que los elementos de la estructura del control interno, son los cinco siguientes:

- a) El ambiente de control.
- b) La evaluación de riesgos.
- c) Los sistemas de información y comunicación

El ambiente de control

El Boletín 3050 Estudio y evaluación del control interno vigente hasta 2011 define el ambiente de control como la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando los controles. Algunos de estos factores son los siguientes:

- a. Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos.
- b. Estructura de organización de la entidad.
- c. Funcionamiento del consejo de administración y sus comités.
- d. Métodos para asignar autoridad y responsabilidad.
- e. Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos, incluyendo la función de la auditoría interna.
- f. Políticas y prácticas del personal.
- g. Influencias externas que afecten las operaciones y prácticas de la entidad.

Las características personales, filosofía y forma de pensar de las personas que integran la administración y la forma en la que se asigna la responsabilidad en una entidad tienen gran influencia en lo razonable de la información que se presenta en los estados financieros, en la confianza en los sistemas contables y en la efectividad de los controles internos. Si las acciones de la administración no promueven un ambiente de control favorable, y la asignación de responsabilidades no es apropiada, es más probable que los subordinados cometan errores y que, en general, exista falta de interés hacia los controles internos. Para planear la auditoría se necesita obtener un conocimiento suficiente del ambiente de control. Este conocimiento comprende las condiciones bajo las que están diseñados, se implementan y funcionan, tanto el sistema contable de la entidad como sus procedimientos de control. Basado en este conocimiento, el auditor debe evaluar si el ambiente promueve sistemas contables confiables y procedimientos de control efectivos.

Si basado en su conocimiento del ambiente de control, el auditor tiene dudas fundadas respecto de la efectividad de la estructura del control interno, juzgará si es adecuado o no confiar en ella durante la auditoría. Si el auditor concluye que el ambiente del control promueve un control interno efectivo, se puede confiar en los controles durante la auditoría, siempre y cuando éstos se prueben y sean efectivos. El ambiente de control es el resultado conjunto de diversos factores que afectan la efectividad global del control interno. Para evaluar adecuadamente los factores del ambiente de control, el auditor deberá investigar y documentar en sus papeles de trabajo, lo siguiente:

Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos.

A. Características e integridad de la administración, así como su habilidad en el desarrollo de sus funciones.

Entre algunas de las cuestiones que se deben considerar, están: la posible participación de la administración en actos ilegales; actitud de la administración para aceptar riesgos anormales de alto nivel en la toma de decisiones; distorsión en los estados financieros; cambios continuos de bancos, abogados o auditores; y, conocimiento por parte del auditor de dificultades personales significativas u otras influencias en quienes integran la administración, que pudieran afectar adversamente su integridad, actitudes o desempeño.

Asimismo, el auditor deberá preguntarse si la administración ha fallado en su obligación de contratar personas de buena reputación y apropiadas a las necesidades de la entidad; si la administración está concentrada en una persona o en un grupo pequeño; si existe alguna persona que sin ser accionista, ni tener en la entidad un puesto ejecutivo, ejerza influencia significativa en los asuntos de la entidad; y si han ocurrido cambios importantes e inesperados en los miembros de la administración.

B. Compromiso de la administración sobre lo razonable de los estados financieros. Se deberá investigar por el auditor si la administración de la entidad aplica agresivamente los principios de contabilidad, si se rehúsa a aceptar y registrar los ajustes de auditoría o si busca distorsionar los resultados o mostrar un crecimiento consistente en las utilidades, en ausencia de un incremento real. El auditor también deberá considerar la probable existencia de un número significativo de transacciones con partes relacionadas fuera del curso normal de los negocios; si se observan

operaciones sin una justificación económica sustancial (en el periodo pasado o en el actual); y, si la entidad está planeando o negociando financiamientos nuevos o de importancia tal que sus términos puedan influir en los resultados financieros.

C. Compromiso de la administración para diseñar y mantener sistemas contables y controles internos efectivos.

Existen algunas preguntas que el auditor debe contestarse para definir si sus preocupaciones son válidas, tales como: si la administración muestra falta de interés por las deficiencias que lleguen hacerse de su conocimiento en los sistemas de contabilidad y en los procedimientos de control; si están establecidas y se comunican adecuadamente las políticas de la entidad con respecto a prácticas de negocios, conflicto de intereses y código de conducta y si se han establecido procedimientos que prevengan actos ilegales.

Otras situaciones que se deben documentar con respecto a este punto, son las apreciaciones del auditor relativas a: si la administración efectúa un seguimiento adecuado de problemas sobre resultados financieros o de variaciones contra presupuesto.

También, el auditor deberá observar: si la rotación es alta en puestos clave; si las descripciones de labores y responsabilidades de preparación y emisión de informes se han establecido con claridad y comunicado efectivamente; si el cliente frecuentemente no cumple con sus fechas de cierre o fechas límite; Y. si en auditorías anteriores, cerca del fin del ejercicio, se ha determinado un número significativo de errores o correcciones a los registros contables.

Estructura de la organización de la entidad

Las estructuras de la organización y de la administración general deben proporcionar una base efectiva para la planeación, ejecución y control de las operaciones de la entidad y para la emisión de información. La naturaleza de esa organización y a estructura de la administración, pueden ser indicativas de un mayor o menor riesgo o de deficiencias potenciales importan es en el ambiente de control.

Con respecto a la estructura de organización, el auditor deberá considerar lo apropiado de ésta con respecto a la industria y al tamaño y naturaleza de la entidad; adicionalmente, se considerará si los recursos humanos y materiales de las áreas de finanzas, contabilidad y PED son adecuados.

Para poder responder a lo anterior, el auditor tendrá que evaluar si la estructura es muy compleja; si la entidad ha tenido un rápido crecimiento y cómo lo ha enfrentado; si se han adquirido recientemente otras entidades; Y. si se tiene un gran número de subsidiarias descentralizadas. Asimismo, será necesario que el auditor evalúe la complejidad de la estructura de información.

Con respecto a la estructura de la administración., el auditor debe evaluar si la supervisión y control son adecuados, tomando en consideración el tamaño y naturaleza de la entidad.

Para lograr lo anterior, el auditor deberá analizar si la supervisión y el seguimiento de las operaciones descentralizadas o disperses geográficamente son adecuados y si existe suficiente supervisión y control de las operaciones de PED, especialmente cuando éstas están descentralizadas.

Funcionamiento del Consejo de Administración y sus comités

El auditor deberá verificar si el consejo de administración ha delegado algunas de sus funciones en un consejo directivo o en un comité de auditoría y si éste es adecuado al tamaño y naturaleza de la entidad.

Para poder verificar el funcionamiento del Consejo de Administración y, en su caso, del Comité de Auditoría, el auditor deberá evaluar la experiencia y reputación de sus miembros si éstos se reúnen regularmente para establecer objetivos y políticas, revisar el desempeño de la entidad y tomar acciones adecuadas y si se preparan oportunamente y firman las minutas de las juntas.

El auditor también deberá revisar si las funciones y responsabilidades del consejo (o comité) con respecto a los estados financieros, están establecidas; y si ese consejo (o comité) tiene suficiente autoridad y recursos para cumplir adecuadamente sus funciones de vigilancia del proceso de la información financiera.

El auditor evaluará el grado de conocimiento que el consejo (o comité) tiene de las operaciones de la entidad y si se toman las acciones adecuadas con respecto a las deficiencias reportadas por auditoría externa en la estructura del control interno. Adicionalmente, se debe definir si el comité (o consejo) se reúne con los auditores externos y con el consejo de administración, con una adecuada periodicidad.

Métodos para asignar autoridad y responsabilidad

De acuerdo al tamaño y naturaleza de la entidad, se deberá evaluar lo adecuado de la asignación de autoridad y responsabilidad.

Como principio básico para que toda entidad funcione eficientemente, es necesario contar con Líneas bien definidas de autoridad y responsabilidad en cada uno de los diferentes niveles y puestos administrativos y operativos. Para evaluar esto, el

auditor deberá considerar los métodos que utiliza la administración para dirigir y vigilar la planeación, desarrollo y mantenimiento efectivo de los sistemas de contabilidad y procedimientos de control; si se ha comunicado claramente el alcance de la autoridad y responsabilidad del personal en cada uno de los niveles y puestos; si es adecuada la documentación de las políticas de procesamiento de datos y si es suficiente el nivel de comunicación entre las áreas de contabilidad y PED. Los siguientes son atributos necesarios para la adecuada asignación de autoridad y responsabilidad:

a. 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. Lo anterior evitará la duplicidad de funciones y la invasión de líneas de autoridad.

b. Para cumplir sus objetivos. Se debe contar en la entidad con un organigrama general y particular de cada una de las áreas establecidas en ella, con lo cual se logrará la definición de cada uno de los departamentos y jerarquías dentro de la organización.

c. Se deben tener en la entidad descripciones de puestos de los empleados, delineando funciones específicas, relaciones jerárquicas y restricciones, estableciendo claramente Quién tiene responsabilidad y Quién autoridad sobre las diversas actividades.

d. Deben tenerse en la entidad políticas por escrito que estén en armonía con sus objetivos sobre asuntos tanto de carácter externo como interno, tales como:

Prácticas de negocios.

Conflicto de intereses.

Código de conducta.

e. Documentación de los sistemas de cómputo, indicando los procedimientos para autorizar transacciones y aprobar cambios a los sistemas existentes.

Métodos de control administrativo

Se deberán evaluar los métodos de control empleados por la administración ejecutiva para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos del negocio, incluyendo la función de auditoría interna. Entre los aspectos que el auditor deberá considerar al evaluar estos métodos están:

a. La existencia de un proceso formal de planeación y presupuesto como herramienta para vigilar los resultados y objetivos del negocio. Si el presupuesto está bien preparado; si se prepara por personal de nivel adecuado que conozca todas las áreas del negocio y si realmente la administración lo utiliza, analizando las variaciones importantes, obteniendo las explicaciones satisfactorias de éstas e implementando las medidas correctivas necesarias, el resultado es un método de control efectivo, en lugar de un elemento de presión anormal dentro de la organización para, por ejemplo, la obtención de utilidades, lo que aumentaría el riesgo de errores en los estados financieros.

b. La existencia de un departamento de auditoría interna. Si lo hay, se deberá considerar si éste realiza actividades que pueden atenuar situaciones de riesgo en el ambiente de control (por ejemplo, pruebas de controles); si este departamento tiene una actitud objetiva en la realización de sus funciones y si reporta al nivel adecuado (por ejemplo, al consejo de administración).

También se deberá documentar la evaluación de la competencia y entrenamiento del personal del departamento de auditoría interna; si ese personal documenta la planeación y desarrollo de su trabajo en programas de auditoría y papeles de trabajo y si la administración toma medidas adecuadas para corregir las situaciones de las que le informa ese departamento.

Políticas y prácticas de personal

Es ampliamente aceptado que el contar en la entidad con políticas y procedimientos claros que incluyan reclutamiento, contratación, inducción, evaluación, capacitación, promoción, compensación, así como razones para la separación del personal, afectan la información financiera y minimizan el riesgo de fraude en ella. El establecimiento de un código de conducta que se divulgue y vigile su cumplimiento debe también formar parte de las políticas de prácticas de personal.

En el establecimiento de los sistemas de control interno se debe poner especial atención al área de personal o recursos humanos, ya que ningún control que se establezca será efectivo si el personal que lo opera, no cuenta con un nivel de alta moralidad y no se encuentra apropiadamente compensado. Dado que los sistemas los operan personas, éstas pueden con relativa facilidad vulnerar cualquier punto de control e incluso modificar los procedimientos programados y provocar errores e irregularidades en el registro y control de los activos y operaciones de una entidad.

La entidad debe:

- a. Contar con procedimientos y políticas por escrito para reclutar, contratar, capacitar, evaluar, promover, compensar y proporcionar al personal los recursos necesarios para que pueda cumplir con sus responsabilidades asignadas.

- b. Contar con descripciones de trabajo adecuadas para cada puesto.
- c. Contar con canales adecuados de comunicación hacia todos los niveles de personal que proporcionen un flujo oportuno y eficiente de información de carácter general, de negocios, técnica, etcétera.
- d. Mantener un programa periódico (por ejemplo, anual) de revisión de los conceptos señalados en el inciso a) anterior. Influencias externas que afecten las operaciones y prácticas de la entidad.

Influencias externas que afecten las operaciones y prácticas de la entidad

La entidad debe contar con canales de comunicación con sus clientes, proveedores, acreedores financieros, etc., que le permitan recibir información relativa a las transacciones realizadas con ellos. Asimismo, deben tenerse establecidos procedimientos para asegurar que el personal independiente al área afectada (por ejemplo, personal de auditoría interna) dé un adecuado seguimiento a las comunicaciones recibidas, para determinar en su caso, las correcciones y/o acciones necesarias.

Las influencias externas suelen ser ajenas a la entidad, sin embargo, el mantener abiertos canales de comunicación con terceros, tales como: un departamento de atención a clientes o quejas y programas para medir el nivel de satisfacción de clientes, pueden ayudar a la administración a identificar deficiencias de control.

Como parte de las influencias externas deben considerarse reglamentaciones específicas de la industria, eventos económicos externos, el desarrollo tecnológico, etc., que pueden requerir el establecimiento de controles internos para asegurar la protección de los activos o bien, el cumplimiento con las leyes y reglamentos a que

está sujeta la entidad.

Evaluación de riesgos

Eventos o circunstancias externas o internas como pueden ser: cambios en las normas de información financiera, lanzamiento de nuevos productos, cambios en personal, etc., traen consigo nuevos riesgos, por lo que la administración de la entidad debe estar preparada para afrontarlos.

El auditor debe evaluar cuáles son los procedimientos que ayudan a la entidad para identificar, analizar y administrar los riesgos, y cómo mide su impacto en la información financiera. El tomar decisiones de negocios como puede ser el ampliar las líneas de crédito para obtener más clientes, puede traer consigo un problema potencial de cuentas incobrables, que debe ser neutralizado mediante procedimientos de control más rigurosos, por ejemplo, mediante análisis de crédito más estrictos.

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 auditor deberá obtener un conocimiento general del sistema contable y de los medios y formas que utiliza la administración para comunicar a las distintas áreas de la organización las funciones y responsabilidades de cada una de ellas, relacionadas

con la operación del sistema de control interno. Ese conocimiento le permitirá al auditor identificar los riesgos específicos asociados con el control interno y desarrollar un plan de auditoría adecuado. El auditor también deberá obtener un adecuado conocimiento de los registros y procedimientos establecidos en la entidad para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar, procesar, resumir e informar las transacciones importantes y distinguir entre éstas y aquéllas que se procesan sistemáticamente y las que no.

La información necesaria puede obtenerse, como parte del proceso de planeación, de pláticas con las gerencias de finanzas y de procesamiento de datos, con la asesoría de un especialista en computación, cuando así se requiera.

El uso de computadoras es un elemento importante en el proceso de la información contable, independientemente del tamaño de la entidad. Para determinar la naturaleza y el grado de conocimientos que se requiere sobre el uso de computadoras, y la necesidad de ayuda de un especialista, el auditor deberá determinar el grado de utilización que hace el cliente de esos equipos y documentar sus conclusiones sobre el efecto del PED en sus pruebas de auditoría.

Para evaluar el uso de las computadoras por la entidad el auditor debe obtener conocimiento sobre: a) El grado en que se utilizan. b) La complejidad del entorno, considerando el grado de transformación de la información y el volumen de operaciones que se procesan en el PED. c) La importancia de los sistemas de computación para la entidad.

En entidades en las que se considere que la computación es dominante, el auditor debe obtener un adecuado conocimiento de los sistemas contables que son

procesados en PED, el entorno, la estructura de los controles y las comunicaciones que se realizan mediante computadora. En aquellas entidades en que el uso de la computadora no es intenso, deberá obtenerse por el auditor un conocimiento general de los sistemas contables, incluyendo los sistemas operados manualmente.

El punto de partida para conocer el sistema contable, es el mayor general y las principales aplicaciones (subsistemas que son procesados tanto en computadora como manualmente) que lo alimentan y tienen un efecto importante en él.

Estas aplicaciones incluirán típicamente lo siguiente:

- Órdenes de compra y recepción.
- Contabilización de inventarios y costos.
- Cuentas por pagar y pagos de éstas.
- Pedidos, embarque y facturación.
- Cuentas por cobrar y cobros de éstas.
- Contabilización de gastos.
- Contabilización de activos fijos y depreciación
- Nóminas.

El auditor deberá preparar una lista de las aplicaciones contables más importantes (por ejemplo, ventas/cuentas por cobrar, inventarios/ costo de ventas, etc.) y de las cuentas de los estados financieros con las que se relacionan; posteriormente, por cada aplicación deberá:

a) Elaborar una breve descripción general que incluya el propósito de la aplicación (incluyendo su materialidad en las operaciones del negocio); el enfoque para el

control del sistema (controles del usuario y programados); función en el inicio de las transacciones, control de movimientos e historia de los errores de proceso.

b) Describir el perfil de la aplicación mediante la determinación de los volúmenes aproximados de las transacciones; señalar si el programa de cómputo es de desarrollo interno o comprado y en qué lenguaje se formuló; indicar la naturaleza del procesamiento (en línea o por lote) y describir el nivel de complejidad del procesamiento.

c) Definir las funciones clave del procesamiento del sistema y la frecuencia de su uso (por ejemplo, diariamente, semanalmente, mensualmente, etc.). Tales funciones pueden ser:

- Preparación de facturas, órdenes de compra, etcétera.
- Actualización de archivos maestros.
- Emisión de informes para la administración.

d) Identificar y documentar el flujo de las operaciones a través del sistema que incluya lo siguiente:

- Entradas clave (fuentes de entrada).
- Salidas clave (reportes, archivos y los usos de cada uno).
- Bases de datos y archivos maestros importantes.
- Conexiones con otros sistemas.

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

Cuando existe un entorno dominante de computadoras o se trata de una entidad con múltiples ambientes de procesamiento, se deberá efectuar un análisis más profundo, a efecto de evaluar mejor su impacto en el proceso contable.

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

a) La importancia de las transacciones procesadas y los saldos de las cuentas relacionadas.

b) La posibilidad de un aumento en el riesgo de errores, por ejemplo:

- Si el sistema procesa transacciones complejas o controla el movimiento de activos.
- Cambios significativos en el sistema o en el personal clave que lo opera.
- Historia de errores observados en el proceso, especialmente aquellos que originan cifras monetarias.
- Si el sistema inicia y ejecuta transacciones (por ejemplo, prepara cheques o hace transferencias electrónicas de fondos) o solamente realiza funciones simples de acumulación o suma.

Además de los sistemas de información, el auditor debe evaluar los sistemas de comunicación que la entidad tiene establecidos. No es útil que se establezcan controles y procedimientos si éstos no son comunicados en forma clara y oportuna al personal correspondiente. Como parte de su evaluación el auditor debe verificar la forma en la que los asuntos relevantes son comunicados (memorandos, manuales, etc.), la frecuencia y los canales de comunicación implementados (juntas periódicas, pizarrones, boletines, etcétera).

Procedimientos de control. Son aquéllos 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 cual el auditor deberá confirmar este hecho, cerciorándose de la uniformidad de aplicación de los procedimientos y qué personas llevan a cabo esas aplicaciones.

Puesto que algunos procedimientos de control están incluidos en el ambiente de control y en los sistemas de información y comunicación, una vez que el auditor obtiene un adecuado conocimiento de estos elementos, es muy probable que también esté familiarizado con algunos procedimientos de control. El auditor deberá evaluar el grado de conocimiento que ha obtenido antes de decidir si es necesario dedicar más tiempo a entender otros procedimientos. Normalmente, la planeación de una auditoría no requiere entender en su totalidad los procedimientos de control para cada cuenta o tipo de transacción.

La vigilancia

Dentro de los aspectos a 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.

La evidencia de la forma en que una entidad supervisa el funcionamiento del sistema de control interno se lleva a cabo en tres formas; a) al momento de efectuar las operaciones, b) con supervisiones independientes o c) la combinación de ambas, como sigue:

a) Antes de efectuar una transacción, los funcionarios que participan en ella se cercioran que los puntos de control interno establecidos se hayan completado; sólo si esto se confirma, se procede a llevar a cabo la transacción. Por ejemplo, un director

de ventas autoriza que se entreguen artículos a los clientes, sólo hasta que verifica que todos los requisitos de control establecidos han sido cumplidos.

b) La participación de otros funcionarios independientes en la vigilancia de las operaciones, asegura que sólo se efectúen transacciones que cumplen con los requisitos de control establecidos. Por ejemplo, la preparación de los cheques de pago a proveedores y la autorización de los mismos se efectúa por el departamento de pagos a proveedores; sin embargo, las firmas de los cheques corresponden a funcionarios de otras áreas. Otro ejemplo de vigilancia independiente, lo constituyen los departamentos de auditoría interna. La evaluación del departamento de auditoría interna debe efectuarse mediante la aplicación de los procedimientos establecidos en el Boletín 5040, Procedimientos de auditoría para el estudio y evaluación de la función de auditoría interna.

c) Una adecuada combinación de las formas de vigilancia arriba mencionadas, es indicio de una adecuada estructura de control interno.

Normalmente, la evaluación de la vigilancia de las operaciones es documentada junto con la evaluación de los controles internos clave de la entidad. Es importante que al documentar la vigilancia del cumplimiento con los controles, se determinen quiénes y en qué momento la realizan. Lo anterior permitirá al auditor determinar la oportunidad de aplicación de los procedimientos de auditoría requeridos para verificar la razonabilidad de las cifras. Por ejemplo, si los sistemas de la entidad emiten un listado de saldos contrarios de proveedores, y éstos son revisados por auditoría interna dentro de los dos meses siguientes, es probable que el auditor tenga que aplicar pruebas de auditoría para cerciorarse que los saldos contrarios

importantes determinados al cierre del ejercicio, han sido analizados y en su caso, se han registrado las correcciones relativas dentro del ejercicio.

Documentación

Dependerá del grado de profundidad que se pretenda alcanzar, tomando en consideración el tamaño y complejidad de la entidad, la naturaleza de la estructura de su control interno y de la organización de cada entidad en particular, como a continuación se menciona en cada uno de sus elementos:

La documentación del sistema contable y de las aplicaciones seleccionadas, también puede hacerse utilizando cuestionarios específicos, memorandos descriptivos que detallen los sistemas y mediante diagramas que muestren el flujo de las principales transacciones; esta documentación puede archivarse en el archivo permanente de auditoría. El memorando de planeación de la auditoría deberá incluir una descripción de aquellas aplicaciones importantes del sistema contable de la entidad que afecten la estrategia de la auditoría.

Dicha documentación se puede lograr por medio de cuestionarios diseñados para el caso específico, o bien, por medio de un memorando descriptivo de las indagaciones que se efectúen. Gran parte de las preguntas que el auditor debe contestar para evaluar adecuadamente el ambiente de control, ya las resolvió durante la definición del "Riesgo de auditoría" al investigar al posible cliente, o bien cuando éste es recurrente, en la etapa de planeación. En otros casos, la documentación quedará plasmada al efectuar la diagramación de los flujos de las operaciones y la definición de los controles existentes. En estos casos se sugiere relacionarlos con los cuestionarios o memorandos descriptivos correspondientes.

Proceso de evaluación de riesgos del auditor

Los aspectos conceptuales relativos al proceso de evaluación de riesgos, materialidad y la definición de pruebas de cumplimiento y sustantivas, se tratan en los boletines 3030, Materialidad en la planeación y desarrollo de una auditoría y 3050, Estudio y evaluación del control interno, respectivamente. Por tanto, en este boletín se describen los procedimientos recomendados para llevar a cabo y documentar la evaluación de riesgos por el auditor durante el proceso de planeación de una auditoría de estados financieros.

La evaluación de riesgos permite al auditor formarse un juicio profesional acerca de la posibilidad de que existan revelaciones incorrectas en los estados financieros. Para ello, una vez que el auditor haya adquirido y documentado apropiadamente en sus papeles de trabajo un adecuado entendimiento de los cinco elementos de la estructura del control interno de la entidad, estará en condiciones de definir la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas de auditoría que aplicará.

La evaluación de la estructura del control interno es una etapa clave del trabajo de auditoría, en la cual el juicio del auditor tiene un papel relevante, al decidir si su entendimiento del ambiente de control, del sistema contable, de los sistemas de comunicación, y de aquellos procedimientos de control identificados como fundamentales para el logro total o parcial de los objetivos de control, le permiten prevenir o descubrir errores o irregularidades importantes que pueden afectar los estados financieros de la entidad. Asimismo, el auditor debe de tomar en cuenta los riesgos que pudieran surgir derivados de cambios en las circunstancias de la entidad y que afectan la habilidad de la misma para procesarlos adecuadamente. Entre

éstos, se incluyen nuevas tecnologías, sistemas de información nuevos o rediseñados, reestructuras corporativas, nuevas actividades, etcétera.

Cuando la conclusión es que sí se logran los objetivos de control, implica que, a juicio del auditor que hace la evaluación, existe certeza razonable de que mediante los procedimientos de control establecidos pueden prevenirse o detectarse errores o irregularidades importantes.

Cuando por el contrario, la conclusión es que no se logran los objetivos de control o que éstos sólo se logran parcialmente, tal certeza razonable no existe a juicio del auditor y, por tanto, su conclusión debe ser que pueden ocurrir errores o irregularidades que no se detectarían y corregirían mediante la ejecución rutinaria de los procedimientos de control. Por ejemplo, un archivo maestro puede estar deficientemente controlado, lo que podría posibilitar la emisión de facturas a precios no autorizados que distorsionarían tanto las ventas como los saldos de las cuentas por cobrar. En este caso, el auditor debe concentrar su atención en el resultado del riesgo: el efecto de la deficiencia en los estados financieros.

El grado en que se logra un objetivo de control en particular, depende de las respuestas a la siguiente serie de preguntas básicas:

- ¿Qué podría salir mal? ¿Evitarían los procedimientos de control existentes que esto sucediera?
- Si sucediera, ¿se descubriría en la ejecución normal de las actividades? si así fuera ¿cuándo?
- Si no se descubriera el error o la irregularidad en forma oportuna, ¿qué efecto tendría esto en los saldos que aparecen en los estados financieros de la entidad?

Si al contestar las preguntas anteriores se llega a la conclusión de que podrían ocurrir errores o irregularidades que puedan afectar en forma importante los saldos de los estados financieros de la entidad, será necesario contestar una pregunta más:

- ¿Qué pruebas sustantivas específicas deben diseñarse para determinar el efecto de los errores o irregularidades, si los hubiere, sobre los estados financieros y, en su caso, registrar la corrección correspondiente?

Los elementos de juicio a que se hace referencia en párrafos anteriores son de suma importancia para que el auditor pueda llevar a cabo una adecuada evaluación de la estructura de control interno de la entidad.

Las gráficas de flujo de transacciones, los memorandos descriptivos y los cuestionarios deben diseñarse de tal forma que puedan hacerse referencias cruzadas de los elementos de control identificados en los mismos con los pasos del programa de auditoría. Estas referencias cruzadas son eslabones esenciales para que el auditor pueda estar en posibilidad de evidenciar la relación entre la calidad de los controles internos determinada en su evaluación y el alcance de las pruebas de auditoría.

Como apéndice I de este boletín se incluye una gráfica que muestra el proceso seguido en la planeación de una auditoría de estados financieros. Diseño de pruebas de auditoría

Una vez efectuada la evaluación del control interno, el auditor podrá diseñar en forma congruente con dicha evaluación las pruebas sustantivas y de cumplimiento, bien balanceadas, que le permitan emitir una opinión sobre los estados financieros de la entidad.

En algunos casos, el auditor puede llegar a la conclusión de no confiar en grado alguno en los controles internos con respecto a cierto tipo de transacciones y por tanto, eliminar la necesidad de probar el cumplimiento con los controles. En estos casos, el efecto de estas transacciones en los estados financieros de la entidad, será aprobado por el auditor incrementando el alcance de sus pruebas sustantivas. Por otra parte, la revisión del control interno indicará aquellas áreas en las cuales el auditor puede confiar en los controles internos de la entidad, para reducir el alcance de sus pruebas sustantivas.

Pruebas de cumplimiento

Una prueba de cumplimiento es la comprobación de que uno o más procedimientos de control interno estuvieron operando con efectividad durante el periodo auditado.

Por lo general, no es necesario probar todos los procedimientos de control identificados en las gráficas de flujo de transacciones, memorandos descriptivos o cuestionarios que contribuyen al logro total o parcial de los objetivos de control. Siempre será importante probar aquellos procedimientos de control cuyos objetivos son considerados clave en función de los riesgos de auditoría que están implicados, tal como se establece en el Boletín 3030.

El alcance con que se deberán probar estos procedimientos de control, dependerá de factores tales como:

- a) La importancia del área en relación con los saldos de las cuentas que se presentan en los estados financieros.
- b) La importancia de los objetivos de control dentro del sistema contable.

c) La importancia de un procedimiento de control en particular para el logro de un objetivo de control.

d) El grado de confianza que proporciona el resultado de la aplicación de otros procedimientos de auditoría.

La naturaleza y la oportunidad de aplicación de las pruebas de cumplimiento están relacionadas entre sí. Existen procedimientos de control interno que producen evidencia documental, la cual puede examinarse en cualquier momento. En cambio, otros procedimientos (por ejemplo, la supervisión estrecha del personal) no dejan evidencia documental; en estos casos, el cumplimiento sólo puede probarse mediante observación visual directa en el momento en que esos procedimientos son ejecutados por el personal de la entidad.

El examen de transacciones para determinar si fueron procesadas correctamente no es el mejor tipo de prueba de que los controles están operando. Esa prueba puede respaldar una conclusión de que los controles no están funcionando mal, pero el procesamiento exacto no es necesariamente un indicativo de que los controles estuvieron operando. Debido a lo anterior, es mejor verificar los resultados mismos de procedimientos de control, en lugar de verificar los resultados de procesamiento. Por ejemplo, la mejor evidencia de que una entidad está comparando los totales de control de lotes con los informes de validación de lotes, puede ser la existencia de un registro cronológico manual con el que se efectúa esta comparación, adicionando esto con la observación directa al empleado de control cuando hace las anotaciones en el registro.

En las entidades cuyos sistemas de información dependen altamente del PED, el auditor deberá evaluar la conveniencia de involucrar a un especialista en el área de PED, para probar el control interno a través de pruebas en el computador, las cuales pueden ser mucho más eficientes y confiables que probar controles de usuario u otro tipo de controles manuales.

Como regla general, las pruebas de cumplimiento deben concluirse antes de iniciar las pruebas sustantivas. Lo anterior permite ajustar eficientemente el alcance de las pruebas sustantivas, si las pruebas de cumplimiento demuestran que determinados controles no están, de hecho, operando o lo están haciendo en forma deficiente.

Pruebas sustantivas

La característica esencial de una prueba sustantiva es que está diseñada para llegar a una conclusión con respecto al saldo de una cuenta, sin importar los controles internos sobre los flujos de transacciones que se reflejan en el saldo de esa cuenta.

Las pruebas sustantivas incluyen técnicas tales como: confirmaciones, observación física, cálculo, inspección, investigación, etc. Es importante señalar que una prueba sustantiva no es necesariamente una verificación detallada o al 100% del saldo de una cuenta.

Debido a lo anterior, la naturaleza y alcance de las pruebas sustantivas dependerán del tipo y volumen de errores que pudieran ocurrir en los procesos contables de la entidad y que no fueran detectados por los procedimientos de control interno establecidos en ella. Es obvio que a menor cantidad de errores materiales que pudiera ocurrir, mayor será la limitación en el alcance de las pruebas sustantivas. Por tanto, en aquellos casos en que el auditor juzgue que la debilidad de los controles

internos pueda permitir errores en los estados financieros, pero debido a diferentes razones considere que el número de esos errores probables y su materialidad en conjunto sean pequeños, puede ser apropiado que el auditor disminuya el alcance de sus pruebas sustantivas, en atención al riesgo global limitado de presentación incorrecta de los estados financieros.

También es cierto que en algunos casos el esfuerzo y tiempo necesarios para aplicar las pruebas de cumplimiento pueden ser tales, que el auditor determine que es más práctico aplicar pruebas sustantivas para llegar a una conclusión respecto de una cuenta o transacción.

Es posible aplicar pruebas sustantivas de saldos en una fecha preliminar, siempre y cuando el riesgo de errores importantes entre la fecha preliminar y la fecha final de la auditoría sea mínimo y entre ambas fechas se apliquen procedimientos de revisión analítica apropiados.

Programa de auditoría

Las pruebas de cumplimiento y las pruebas sustantivas que se diseñen como resultado de la evaluación del control interno, deben consignarse en el programa de auditoría.

El programa de auditoría es la culminación del proceso de planeación y refleja, por tanto, los juicios hechos por el auditor. El programa de auditoría es esencial para todos los niveles de responsabilidad. Para el auditor responsable de la auditoría, representa la seguridad de que el trabajo se planeó adecuadamente; para quien supervisa el trabajo, sirve como base para la planeación y la supervisión y para el ayudante de auditoría es una guía para la ejecución del trabajo.

En general, es útil establecer los pasos del programa en el mismo orden en que se ejecutarán, a no ser que resulte que otro orden promueva mejor la eficiencia. Al planear la secuencia del trabajo, deben considerarse los siguientes factores:

a) Normalmente las pruebas de cumplimiento deben completarse antes de comenzar las pruebas sustantivas importantes.

b) Los pasos del programa que utilicen el mismo documento o impliquen entrevistas con la misma persona, deben realizarse al mismo tiempo.

Algunos de los requisitos de las entidades en cuanto a la oportunidad de las pruebas pueden ser inflexibles y, por tanto, se requerirá que la auditoría se lleve a cabo en una secuencia determinada.

El programa de auditoría debe hacer referencia a la documentación (gráficas de flujo de transacciones, memorandos descriptivos, cuestionarios, etc.), sobre el estudio y evaluación de la estructura del control interno, en la que se hayan identificado los procedimientos de control utilizados por la entidad. Si la ejecución de las pruebas de cumplimiento indica que el procedimiento de control no está operando, deberá actualizarse la evaluación efectuada por el auditor en la documentación de respaldo relativa (gráficas, memorandos descriptivos o cuestionarios) y reconsiderarse el alcance, naturaleza y oportunidad de aplicación de las pruebas sustantivas.

Cuando el auditor advierta que hubo cambios en los controles internos claves, el auditor deberá reevaluar el control interno y su efecto en los programas de trabajo.

Las debilidades significativas en los controles clave que se hayan identificado al llevar a cabo el estudio y evaluación de la estructura del control interno, deben resolverse describiendo el enfoque de auditoría que se adoptó para cubrirlos. En

todos los casos, el auditor deberá hacer una referencia cruzada con los pasos específicos del programa de auditoría que contengan el enfoque modificado.

(Normas y procedimientos de auditoría y Guías de Auditoría emitidas por la Comisión de Normas de Auditoría y Aseguramiento del Instituto Mexicano de Contadores Públicos).

El control interno es muy importante, y para que se lleve a cabo de una manera adecuada debe de haber un estudio y evaluación del mismo, como lo vimos en el boletín 3050 de las normas de auditoría, así como su metodología, en donde se explica cómo efectuarlo.

En el próximo capítulo se abordará el control interno por áreas de operación y ciclos de transacciones de manera detalla los de ingresos, compras, producción, nóminas y tesorería en las empresas para así establecer la relación entre dichos procesos con las cuentas de los estados financieros básicos.

CAPÍTULO IV

CICLOS DEL CONTROL INTERNO.

En el presente capítulo analizaremos la relación que guarda el control interno con las áreas en las que se opera y realiza sus actividades una empresa, es por ello que identificaremos la importancia de los ciclos de transacciones desde ingresos, compras, producción, nóminas y tesorería, a través de logramos tener un enfoque detallado de las funciones que se realiza, en la cual básicamente dichos rubros integran los estados financieros básicos, las cuales están compuestas por el efectivo y las inversiones, las cuentas por cobrar, los inventarios, inmuebles maquinaria y equipo, los pasivos, el capital, así como ingresos y egresos.

4.1 Relación entre los ciclos del Control Interno y la empresa.

El control interno debe comprender el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumplen según las directrices marcadas por la Dirección dentro de una empresa.

El control interno, en su sentido más amplio, incluye controles que pueden ser caracterizados bien como contables o administrativos, aunque tal distinción ha sido determinada con el propósito de clarificar el alcance del estudio y evaluación del sistema de control interno.

Es obvio que el auditor independiente debe centrar su trabajo en los controles contables por las repercusiones que éstos tienen en la preparación de la información

financiera y, por consiguiente a los efectos de las normas técnicas, el control interno se entiende circunscrito a los controles contables de las empresas.

4.2 Por transacciones

CONCEPTO:

Consiste en un flujo continuo de hechos y transacciones, los cuales se llevan a cabo con el propósito de cumplir objetivos específicos durante cada proceso y generales en función del resultado final.

Transacción.

Es un hecho económico al que se le ha reconocido que produce un efecto potencial sobre los estados financieros, se ha presentado en una forma que puede procesarse y ha sido aceptado para ser procesado por uno o más de los sistemas de registro de la entidad.

Un solo hecho económico puede originar varias transacciones. Por ejemplo: el embarque de mercancías, que es un hecho económico puede dar origen a transacciones separadas, facturación, cuentas por cobrar, inventarios y costo de ventas.

Auditoría por ciclos de transacciones.

La auditoría por ciclos de transacciones se basa fundamentalmente en verificar los diferentes pasos que se dan al procesar una transacción, la cual culmina con un efecto en los estados financieros, ya sea por un gasto o utilización de un servicio, el otorgamiento de un préstamo, contraer una obligación, etc.

Objetivo. El objetivo principal del enfoque de auditoría por ciclos, es el de analizar gráficamente la suficiencia de los controles internos contables como condición básica de la integridad de las cifras resultantes de una transacción.

Bajo este enfoque, las operaciones de una entidad, se agrupan en ciclos lógicos para poder examinar el efecto que las decisiones administrativas, tienen sobre los estados financieros.

Beneficio.

Permite al Auditor tener una visión de conjunto, al analizar los hechos económicos en forma integral y no en forma aislada o por áreas de trabajo, permite tener una lógica secuencial de los procesos que componen la ruta para alcanzar los objetivos de la empresa.

4.2.1 Ciclo de ingresos

Recepción de dinero.

La recepción de dinero, como una fase del ciclo de ingresos, puede ser definida de diferentes formas; como mínimo, cubre la primera recepción a caja desde cualquier parte de la organización. Consecuentemente, está relacionada con el manejo de caja y la forma en que se recibe y se mueve internamente dentro de un control centralizado. Este procedimiento puede estar sujeto a inevitables superposiciones, razón por la cual se requiere considerar a los ingresos dentro del panorama total del proceso de caja. Para tal efecto es de utilidad describir los principios fundamentales de control aplicables parcial o completamente a las recepciones de caja, estos controles se puede enfocar desde dos puntos de vista: a) desde un punto de vista externo, para asegurar de que el dinero que se recibió realmente es el que debió

haberse recibido, b) desde el punto de vista del empleado, para asegurarse de que el ingreso que recibe no lo desvía hacia otros fines.

1.- La contabilización debe efectuarse lo más rápido posible. Mientras más rápido se contabilice el ingreso, mayor será el control. Esta premisa se cumple cuando se establece el mejor tipo posible de registro contable inicial. Un ejemplo común puede ser la emisión numerada de recibos de caja que contengan una copia para el interesado; otro, es el uso de caja registradora; o bien se puede utilizar cierta clase de volantes o boletos numerados seriadamente canjeables por los ingresos de caja.

2.- Los registros contables deben estar orientados, lo más racionalmente posible, hacia los ingresos de caja. Idealmente, los ingresos a caja que establecen una contabilización inicial, deben estar ligados a los registros intermedios contables, por ejemplo, los auxiliares de cuentas por cobrar. Otra opción puede ser la venta de mercancía efectuada con descargo a los registros de inventarios perpetuos. Un empleado o empleados de la organización deben estar encargados del control y registro de las contrapartidas contables de ingresos a caja.

3.- Se deben instituir controles para asegurar que se cobren los servicios. El primer requerimiento es que el cliente pague por el bien o servicio que recibió. En algunos casos el control puede ser la tira de la máquina sumadora, una remisión sellada de pagado, un boleto o ticket, etcétera; sin los cuales el cliente no puede recibir la mercancía o servicio. Estos controles se pueden complementar mediante la protección física sobre la mercancía o restringir el acceso a las áreas donde se presta el servicio, como por ejemplo las entradas a los cines. Internamente, el control

puede requerir la asignación de responsabilidades; por ejemplo, a la persona que vende los boletos y a la que los recibe.

4.- Se debe utilizar hasta donde sea posible, un control adicional. En algunas situaciones la presencia del cliente puede servir para vigilar la acción del empleado; por ejemplo, el cliente puede controlar que sean correctas las cifras introducidas a la caja registradora por la cajera.

5.- Conciliar los ingresos a caja. Desde el punto de vista del control, el método más eficaz es la conciliación de los ingresos de caja desde los diversos ángulos de la operación, Además, la conciliación permite la separación de responsabilidades entre las diferentes personas que intervienen en la actividad. Obviamente, estos beneficios deben juzgarse a la luz de los servicios a clientes y a otras partes involucradas.

6.- Los ingresos a caja deben separarse de los egresos. Frecuentemente existe presión para utilizar parte de los ingresos recibidos para cubrir los gastos normales. Bajo circunstancias normales se debe evitar esta práctica. Es posible realizar un control, eficaz y una clara contabilización si el proceso de ingreso a caja y el de egresos se manejan completamente por separado; y más aún, cuando cada uno es controlado por diferentes mecanismos o personas.

7.- Los ingresos a caja deben permanecer intactos y depositarse de inmediato. Íntimamente relacionado con el principio anterior está el de depositar, o transferir, lo más pronto posible, el ingreso intacto del día o periodo específico; por ejemplo, las recepciones del día deben depositarse íntegramente al cierre de operaciones de esa jornada, o en la mañana del día siguiente cuando las condiciones bancarias así lo hagan posible. Esto es muy importante por varias razones, la primera de las cuales

es que un retraso en depositar es un gran riesgo y motivo de tentaciones; segundo , la revisión es eficaz en el momento y no después de transcurrido cierto tiempo; tercero, es importante estar en condiciones de identificar un depósito particular por un periodo determinado; y, finalmente, un ingreso no depositado es un activo que no contribuye a la mejor utilización de recursos de la organización.

8.- Deben contabilizarse adecuadamente todas las contrapartidas. Desde que se estableció que la contabilización de los ingresos debe hacerse con una continuidad extrema, es importante que se contabilicen oportuna y adecuadamente también aquellos rubros que representen contrapartidas, como en el caso de cuentas por cobrar o cuentas por pagar.

9.- Los registros contables de ingresos deben ser operados de manera independiente. Los registros que se establezcan para contabilizar los ingresos a caja deben ser elaborados por personas que no tengan bajo su responsabilidad los libros contables principales. Estas últimas personas no deben tener acceso a los registros auxiliares de tal forma que puedan relevar de sus responsabilidades a quienes manejan éstos. Es conveniente que exista relación de los empleados que elaboran cheques para asegurar que el efectivo es manejado y contabilizado correctamente

Proceso de cuentas por cobrar

Naturaleza el proceso de cuentas por cobrar.

El proceso de cuentas por cobrar cubre cualquier tipo de acción de la entidad generado por reclamaciones contra individuos o personas morales. Por lo general, estos reclamos son contra partes externas de la organización, aun cuando en ocasiones pueden involucrar también a empleados y funcionarios de la misma. Las

reclamaciones surgen como consecuencia de la fase intermedia o el intervalo para cobrar una cuenta o algún otro tipo de consideración. Mientras estas reclamaciones se pueden originar mediante una gran variedad de formas, la principal categoría está relacionada con la venta de productos manufacturados o servicios prestados por la organización. A continuación se expondrá primero esta categoría, y posteriormente se analizarán otras de segunda importancia.

El proceso de cuentas por cobrar relativo a las ventas tiene un número importante de relaciones. La primera es la inmediata necesidad de contar con políticas que cubran el otorgamiento de crédito y la subsecuente administración. ¿Quién debe dar el crédito? ¿Por qué cantidad? ¿Qué nivel de agresividad debe mostrar la organización para presionar en la subsecuente recuperación? Un segundo tipo de consideración está vinculada con estas actividades de cuentas por cobrar relacionadas con la satisfacción del cliente y una buena relación continua, ya que la organización inevitablemente está interesada en la forma en la que los clientes reaccionan ante las autorizaciones de crédito, facturación y cobranza. Por otro lado, la organización también está interesada en lo que puede aprender a través de sus relaciones de cuentas por cobrar al conocer cómo los clientes reaccionan hacia sus productos y políticas. Además, finalmente, la organización tiene un interés específico sobre la eficiencia de las actividades de cuentas por cobrar y la eficacia de su control.

El proceso relativo al grupo de cuentas por cobrar consta de tres fases: la primera está vinculada con las condiciones que originan la existencia de una cuenta por cobrar. La segunda fase cubre la administración de estas cuentas y la forma en que fueron creadas. Por su parte, la tercera fase está conformada por los mecanismos

que permiten que la cuenta sea finalmente recuperada. El objetivo en cada caso es comprender el rango general de los asuntos, involucrados y la identificación de los principales problemas de control.

Creación de cuentas por cobrar.

Debido a que las cuentas normalmente son originadas por la venta de los productos de la organización o el rendimiento de determinada clase de servicio, el primer interés debe estar en el establecimiento de una línea directa con esas bases de origen. De esta forma, el objetivo se debe enfocar en el elemento originador de la cuenta por cobrar y el correspondiente soporte del embarque del producto o la ejecución del servicio. Al mismo tiempo, es menester asegurarse de que todas las cuentas por cobrar han sido correctamente registradas. Ambos objetivos pueden ser logrados cuando la creación de la cuenta por cobrar está ligada directamente con la contabilización de un inventario o con el registro de un servicio prestado. Consecuentemente, se debe establecer esta relación en un sentido específico de procedimiento.

Como previamente se ha hecho mención, la generación de la cuenta por cobrar involucra inmediatamente otra cuestión: si la organización desea otorgar el crédito requerido por el cliente para poder cubrir su operación. Esta determinación generalmente puede quedar ubicada dentro de la política general de crédito de la organización, la cual debe ser aplicada a un cliente particular a la luz de la situación crediticia de éste y a la experiencia de la entidad con él. Cuando se ha dispuesto la aceptación de crédito, se inicia la venta regular y el proceso de facturación; como parte del cual se prepara una factura que es cargada en la cuenta del cliente.

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

1.- Revisión independiente y aprobación del crédito. Cuando se recibe una solicitud de crédito se debe obtener la aprobación de la misma, la cual puede ser proporcionada por un departamento o persona dentro del marco de referencia establecido por las políticas de la organización apoyada en información adecuada acerca del cliente en cuestión. Esta última información presenta la posición financiera del cliente y su capacidad de endeudamiento, así como la experiencia de la organización con el cliente y su actual posición de cartera. La aprobación es realizada por individuos adecuadamente autorizados, de acuerdo con el monto involucrado en la operación.

2.- Determinación de la disponibilidad del producto. Todas las partidas ordenadas por el cliente pueden no estar disponibles para ser embarcadas en ese momento, y consecuentemente no deben ser incluidas en la factura. Las mercancías disponibles deben ser cubiertas por procedimientos denominados back order (pendientes de envío), para posterior embarque.

3.- Autorización de precios y términos. Los precios y términos de la operación deben estar completamente estandarizados para todos los clientes. Sin embargo, en algunos casos los mismos pueden variar según los tipos de clientes y las diferentes cantidades que éstos puedan comprar. Para efectos de facturación, los precios y términos aplicables deben ser proporcionados con base en políticas establecidas por la organización. Además, la interpretación de desviaciones especiales deben ser aprobadas por personas debidamente facultadas.

4.- Papelería multicopia para propósitos específicos. Las facturas deben ser preparadas con suficiente número de copias que contengan información idéntica para ser utilizadas en otros propósitos operacionales. De esta manera, una de las copias autoriza el embarque, otra se entrega al cliente, otra es usada para elaborar estadística de ventas, mientras que la última se envía al departamento de cuentas por cobrar para su registro. Se deben establecer controles que cubran el total de las facturas por un periodo determinado, por lo general de un día de actividades.

Administración de las cuenta por cobrar.

La fase de administración del proceso de cuentas por cobrar empieza en la generación de la cuenta, pasa a su manejo y control apropiados, y concluye en el momento que es pagada o liquidada. Las principales consideraciones de control durante esta nueva fase incluyen:

1.- Control independiente de los registros de cuentas por cobrar. Los registros de cuentas por cobrar en algunos casos pueden ser elaborados manualmente; en medianas o grandes organizaciones son manejados por computadora. Los principios fundamentales en todos los casos exigen que estos registros sean elaborados en forma independiente, con exclusión absoluta de terceras personas, especialmente de aquellas que tengan acceso a la caja o a los clientes. En todos los casos también se deben tener en cuentas de control y, en lo posible, de sub-control, fundamentadas por cuentas individuales perfectamente detalladas.

2.- Registro y control. Cualquier cargo a bancos u otra cuenta miscelánea que ocasione una contrapartida crediticia a las cuentas por cobrar debe ser registrada diariamente con objeto de contar con información actualizada que sirva a las diversas

necesidades operacionales de la organización. Simultáneamente, se debe tener la certeza de que estas cuentas por cobrar son correctas mediante las confrontaciones periódicas entre estos registros auxiliares con las cuentas del libro mayor.

3.- Oportuno y adecuado sistema de reporte. Además de la información que se debe suministrar todos los días, es necesario contar con un sistema periódico que reporte los saldos corrientes con su correspondiente análisis de detalles. Este análisis debe mostrar las porciones o partidas de la cuenta por cobrar que no han sido pagadas en diversos periodos, como por ejemplo saldo actual, vencido un mes, vencido dos meses, vencido tres meses, vencido más de tres meses, etcétera. Este análisis es una importante base para administrar el esfuerzo de la recuperación de cartera.

4.- Envío de estados de cuenta de clientes en forma directa e independiente. Un elemento básico, desde el punto de vista del control, consiste en enviar estaos de cuenta a los clientes, lo cual debe hacerse de manera directa e independiente, es decir, sin que ningún elemento de la entidad tenga oportunidad de alterarla, modificarla o hacerla desaparecer. Este procedimiento hace posible un control cruzado con el principal involucrad en la cuenta, o sea el cliente, y, además, es un importante mecanismo que sirve para acelerar cobros atrasados.

Disponibilidad de las cuentas por cobrar.

Las cuentas por cobrar representan un activo reclamable a las partes deudoras. Consecuentemente, es muy importante que esta recuperación no pueda ser relevada sino mediante un procedimiento autorizado. Existen cuatro procedimientos para acreditar una cuenta por cobrar, los cuales se exponen a continuación junto con las principales consideraciones sobre el control:

1.- Cobranza. El procedimiento más común, es que la cobranza que se recibe de los clientes sirve para liquidar una cuenta por cobrar previamente generada. Las cuentas de control (cuentas del libro mayor) reciben las concentraciones para efectuar los correspondientes registros sumarios. Aquí se presenta el problema de lograr un adecuado control sobre los ingresos de caja, en el que se debe contemplar también las rebajas y descuentos otorgados.

2.- Devolución e mercancía. Cuando, por diversas razones, los productos vendidos son devueltos, es necesario revertir la operación original de venta. El primer requisito es que la devolución esté autorizada. El segundo, que la recepción física se haga efectiva y la mercancía se reciba en buenas condiciones. Finalmente, es menester confirmar que el importe a acreditar sea por la cantidad correcta. Estos tres pasos, cuando están adecuadamente documentados, proporcionan las bases para acreditar una devolución de mercancía.

3.- Ajustes y descuentos. El esfuerzo de control se debe realizar con mayor eficacia cuando existen políticas especiales de descuentos o cierto tipo de acreditamiento a algún cliente en particular. Este caso puede presentarse en ventas por volumen, la venta de un tipo particular de productos al consumidor o ajustes ocasionados por deficiencias en los productos. Cuando los descuentos fueron originados en algún arreglo específico, el control debe centrarse en la confirmación de las bases de dicho acuerdo. Sin embargo, en muchos casos la autenticidad del crédito está apoyada en factores de juicio que son evaluados por el ejecutivo que aprobó el crédito, dentro de los límites de su autoridad.

4.- Cancelación de cuentas malas. Con cierta frecuencia es normal que haya clientes que no cumplan con sus obligaciones ya que aunque se aplique todo el esfuerzo de cobro pueden presentarse situaciones tales como quiebra, desaparición del deudor u otras causas que no dejen más alternativa que la cancelación de la cuenta. Por lo general, se deben hacer provisiones de tipo contable que sirvan para la creación de una reserva para cuentas malas o incobrables contra la que se pueda cargar cualquier cancelación de esta naturaleza. El interés específico de control en este punto es que cualquier cancelación debe ser autorizada por un funcionario de alto nivel de la organización. El siguiente interés consiste el mantener el control sobre esas cuentas canceladas para evitar que éstas sean cobradas y no reportadas a la organización, o bien estar atentos a cualquier probabilidad de recuperación.

Políticas administrativas de las cuentas por cobrar.

Luego de haber expuesto el marco de referencia operacional del proceso de cuentas por cobrar, se analizarán cuidadosamente varias políticas clave relacionadas con el manejo de las cuentas por cobrar.

1.- Otorgamiento de líneas o niveles de crédito. Una cuestión de política es determinar el nivel de liberalidad que debe tener una organización para otorgar crédito. Es claro que en situaciones de crédito restringidos disminuye la posibilidad de pérdidas por cuentas malas. Sin embargo, el juicio sobre cuáles serán las políticas de crédito que mejor sirvan a los intereses de la organización no se detiene ahí, ya que las ventas generadas por políticas más liberales son el origen de ventas adicionales que de otra manera no se hubieran efectuado. Además que estas operaciones puedan producir utilidades extras y ser beneficiosas para la

organización, pues un gran volumen de ventas puede generar reducción de costos de producción debido a la absorción de los costos fijos.

Se debe conocer que es muy difícil medir con exactitud los beneficios de cualquier tendencia, por lo cual es muy importante reconocer todas las dimensiones del problema, esto es, no necesariamente será lo óptimo para la organización tener unas pocas cuentas canceladas ya que pudiera correrse el riesgo de que las cancelaciones sean mayores como consecuencia de una gran utilidad generada por la vía de las ventas. En resumen, toda situación debe ser examinada con gran detalle antes de llegar a una decisión final.

2.- Efecto de las relaciones con los clientes en el proceso de cuentas por cobrar. Un aspecto muy importante relativo tanto a la operación del departamento de cuentas por cobrar como al proceso total de estas cuentas, es el efecto que ejercen sobre todas esas actividades las buenas relaciones con los clientes. Por un lado es sabido que a la organización le interesa desarrollar eficientes procedimientos y operaciones internas, intento durante el cual con frecuencia les es deseable restringir los procedimientos y, consecuentemente, el grado de contacto personal en el manejo de diversas situaciones. Por otro lado, el proceso de cuentas por cobrar inevitablemente involucra relaciones con los clientes. Por todo lo anterior, se hace necesario manejar estas relaciones con los clientes de la mejor manera para evitar cualquier asomo de irritación a efectos de construir una reacción positiva con ellos. Ejemplos de estos contactos pueden ser la aplicación de las líneas de crédito, la claridad de las facturaciones, procesamiento de acreditamiento de ajustes y los diversos aspectos de cobranza. Una sólida eficiencia se logra con la combinación de la eficiencia

interna y la cortesía y razonable cooperación con el cliente. Con mucha frecuencia los clientes están insatisfechos debido a muchas y variadas causas (que en ocasiones son completamente independientes del proceso de cuentas por cobrar), las que se pueden reducir a través de los contactos de cuentas por cobrar, ya que este personal tiene la oportunidad de ser un canal de solución de los problemas que el cliente tenga con otro personal de la entidad.

Proceso de otras cuentas por cobrar.

Aun cuando las actividades regulares de ventas de la organización son el principal origen de las cuentas por cobrar, existen otras actividades que generen ciertos tipos especiales de cobranza, cuyos ejemplos más ilustrativos son los siguientes:

1.- Anticipos a empleados. La venta a empleados de productos o servicios que presta la organización normalmente deben ser incluidos en las cuentas por cobrar de clientes; pero además existen otras clases de créditos como los otorgados para gastos de viaje, para fines especiales de negocios o préstamos a título personal a los empleados. Este último tipo de cobranza está garantizada por los sueldos y salarios de los que reciben el anticipo y sobre los que se debe ejercer un estricto control. Además, estos anticipos deben estar regulados por políticas perfectamente definidas, mientras que los casos especiales tienen que ser autorizados directamente por funcionarios de alto nivel de la organización.

2.- Depósitos con terceros. En muchas ocasiones es necesario efectuar depósitos con terceros para garantizar un servicio u otras razones. Estas provisiones pueden ser de naturaleza temporal, o tan permanentes como el servicio a prestar lo requiera.

En este punto es muy importante que en su registro se asiente la época de recuperación del depósito.

3.- Reclamaciones. En el curso de las relaciones con proveedores, transportistas o cualquier otro grupo de servicio se pueden originar reclamaciones que deben ser registradas y manejadas por un control que esté atento de su reembolso. Las reclamaciones por concepto de seguros son otras cuentas de naturaleza similar de este grupo. En ocasiones se plantea la alternativa de registrar o no estas reclamaciones; obviamente, hacerlo es el mejor control de estas cuentas por cobrar.

4.- Acumulación de ingresos. Un tipo muy especial de cuenta por cobrar se origina cuando los ingresos se capitalizan antes de que puedan ser cobrables. En este caso, el objetivo en sentido operacional, es reconocer los ingresos en los periodos a que realmente correspondan a efecto de tener objetividad en la evaluación de los resultados operativos. Típico de este caso son las cuentas por cobrar por ventas de abono.

Aspectos especiales del proceso de otras cuentas por cobrar. En virtud de que la naturaleza y alcance de las transacciones y actividades que generan estos tipos de cuentas por cobrar pueden variar enormemente, e manejar ciertos aspectos de control que sean aplicables regularmente a todas ellas. El primero de estos aspectos es que las condiciones bajo las que se crea un tipo particular de cuentas por cobrar sean claramente definidas tanto en el sentido procesal como por políticas. El principal objetivo es proporcionar una adecuada seguridad de que la cuenta por cobrar es registrada en libros lo más pronto posible, que la cantidad es la correcta y con todos los elementos que determinaron su creación. El segundo consiste en

establecer los procedimientos necesarios para revisar periódicamente el estado de todas estas cuentas por cobrar. Sin embargo, con frecuencia sucede que estas cuentas son atendidas sin la adecuada diligencia en el proceso operacional regular, por lo cual es necesario tomar precauciones específicas para combatir tales tendencias.

Proceso de documentos por cobrar en ciertas circunstancias a algunas organizaciones les resulta conveniente diferir la recuperación de la cuenta por cobrar originada por la venta de sus productos o servicios, en cuyo caso las operaciones que se realicen deben especificar claramente las épocas de pago. En algunos casos éstas se garantizan mediante un documento por cobrar. Sin embargo, estos instrumentos también originan problemas de recuperación cuando se mezclan con las cuentas por cobrar regulares; también se presentan circunstancias especiales cuando estas últimas no son liquidadas de acuerdo con el plan original, y es aquí cuando la organización desea obtener un reconocimiento más preciso de su crédito cuando éste se encuentra respaldado por un documento. También debe considerarse la posibilidad de cargar intereses sobre estos documentos. En todas las situaciones planteadas, las circunstancias permiten definir el manejo de la cuenta por cobrar, es decir, si se documenta o no. En el primer caso se presenta la necesidad de monitorear esta cobranza en la fecha especificada, con los intereses correspondientes, cuando proceden. Los documentos por cobrar tienen el problema adicional de su custodia, ya que cada uno de ellos es autónomo en sí mismo. Otro problema se presenta debido a lo poco común que es documentar una cuenta, por lo cual la costumbre hace que este papel se maneje en forma similar a una cuenta

corriente. Para cubrir todas las eventualidades planteadas, requiere establecer procedimientos específicos que aseguren la revisión periódica y la estandarización de acciones. (SANTILLANA,2003:87-97).

4.2.2 Ciclo de compras

El punto de partida en el ciclo operativo total de una organización es a necesidad de procurarse los materiales y servicios que serán vendidos, ya sea en su forma original o usados, procesados o combinados según las necesidades propias del mercado. Esta necesidad puede incluir materia prima, materiales procesados, partes, subensambles, servicios, suministros, personal y el mismo dinero. En muchas de estas áreas de procuración existen problemas especiales que requieren, asimismo, habilidades especiales. Así por ejemplo, el reclutamiento de empleados debe ser manejado a través de un departamento de personal, o bien, la obtención de fondos de capital que debe ser dirigida por un tesorero.

Una gran parte de esta procuración, sin embargo, es normalmente manejada por un grupo específicamente establecido para este propósito, pero, como más adelante se verá, las actividades de procuración de este grupo pueden variar. Por lo general las partidas manejadas incluyen la mayoría de los materiales, partes y suministros empleados por la organización.

La importancia de la actividad de compra es muy grande, ya que la típica acción de compras constituye más de la mitad de los costos incurridos por una organización por los productos y servicios que vende. Consecuentemente, es una actividad a la que la administración dedica un alto grado de atención. Además es de una importancia primordial debido a las significativas interrelaciones que guarda con otras

actividades gerenciales, pues lo que se compra está directamente relacionado con la eficiencia productiva. Asimismo, el volumen de compra es también determinante de los niveles de inventarios, y la inversión en éstos es el factor principal para alcanzar una favorable rotación del capital invertido. Sumado a todo ello, la función de compras tiene una relación operacional directa con las actividades de recepción, almacenes, venta de desperdicios y cuentas por pagar, Por todas esas razones, el ciclo de compras es una de las áreas más importantes de una organización.

La función básica de compras

En aquellas áreas de procuración donde la responsabilidad ha sido asignada al departamento de compras, la función básica es igual a cualquier área de procuración: proveer buenos productos o servicios a buen precio, en el momento y lugar oportunos. El término “buen” es usado aquí como sinónimo de “lo mejor posible”, en todos los aspectos que beneficien los intereses de la organización. Ésta es, por supuesto, una determinación que a menudo no puede ser evaluada con precisión y que por lo tanto involucra una gran dosis de juicio. Además, es especialmente cierto debido a que las principales interrelaciones con otras actividades operativas que, a largo plazo deben ser evaluadas continuamente atendiendo a los tipos especiales de beneficios a esperar de la función básica de compras.

Estos conceptos fundamentales de la función básica son al mismo tiempo los objetivos de la actividad de compras. El interés primordial es que la función de compras debe existir en diferentes niveles: en los inferiores, es la eficiencia con que el personal auxiliar cumple con la parte que le corresponde en los procedimientos

operacionales; en el nivel intermedio, existe interés en la eficacia con que las actividades individuales cubren los aspectos más importantes tales como la selección de proveedores y la negociación de precios; por su parte, en los niveles altos, existe preocupación por el grado en que se puedan percibir las oportunidades de lograr mejores compras para las demás funciones gerenciales.

Ciclo normal de compras

La función de compras puede ser vista como un ciclo que incluye una serie de pasos perfectamente definidos, a saber:

1.- Determinación de necesidades. En primer lugar debe determinarse la necesidad específica que requiere ser satisfecha a través de acción de procuración, es decir, la determinación de los productos y sus especificaciones, cantidades, requerimientos de entrega y otra información pertinente.

2.- Autorización de la compra. Como segundo paso debe existir una autorización para proceder a efectuar la compra. Algo se necesita y hay que decidir cómo obtenerlo.

3.- Ejecución de compra. El grupo de compras se ocupa de localizar el proveedor que se considera puede proporcionar los artículos buscados sobre la base más ventajosa para la organización. La selección de proveedor debe decidirse en un acuerdo definitivo de compra.

4.- Seguimiento. Hasta el punto que sea necesario debe haber una acción de seguimiento por parte del grupo de compras; de igual manera, es necesario asegurar que la entrega de la mercancía que se requiere debe ser realizada de tal forma que satisfaga las necesidades de la organización.

5.- Completar la entrega. En el momento en que se efectúa la entrega se debe determinar si cumple con lo acordado o si se presenta algún cambio imprevisto susceptible de reclamo.

6.- Liquidación. Finalmente, se liquida al proveedor de acuerdo con las bases convenidas, con lo cual concluye la transacción de compra, obviamente condicionada a las garantías ofrecidas por el proveedor.

Estructura de control

El problema de control ha quedado cubierto en los anteriores pasos operacionales que conforman el ciclo de compras, cuyo análisis es el siguiente:

Determinación de necesidades

El control básico que se requiere durante la determinación de necesidades, es la medida según la cual esta determinación se realiza sobre bases sólidas, adecuadamente comunicadas al grupo de compras. Las fuentes típicas de estas determinaciones son:

1.- La cédula de producción, la cual, debido a que contempla las necesidades de materiales, identifica los requerimientos específicos en términos de partidas individuales de productos, especificaciones y condiciones de entrega.

2.- Un sistema de inventarios con niveles predeterminados de existencia de cada producto, el cual genera automáticamente órdenes de requisición por cada partida individual cuando llega a su nivel mínimo de existencia.

3.- Proyectos especiales para cada inversión de capital que incluya requerimientos de materiales y servicios.

4.- Otras necesidades operacionales que pueden ser evaluadas en alguna forma y transformadas en requerimientos de compras.

En cualquiera de estas situaciones surgen dudas, las cuales deben ser consideradas de manera individual. La primera de ellas es si tiene validez generar cierto tipo de necesidad subyacente; esto incluye tanto el propósito por el cual las partidas individuales van a ser usadas, como la solidez del procedimiento por el cual las necesidades básicas se transforman en requerimiento definitivos, ejemplo de lo cual puede ser la necesidad de una partida determinada para existencia en almacén y la clase de fórmula de decisión aplicada para la determinación de los requerimientos de existencias.

En segundo lugar debe haber un amplio análisis para comprobar si el sistema diseñado opera con eficacia y, finalmente, está la cuestión de conocer si la necesidad determinada es adecuadamente transmitida al grupo de compras en la forma de requisición autorizada o por otra documentación valedera.

Responsabilidades para la determinación de necesidades. La forma en que las necesidades son determinadas normalmente es responsabilidad de otro personal de la organización. Debido a que estas determinaciones inician el proceso de compras, el grupo encargado de éstas no hace más que ajustarse a ellas. El departamento de compras continuamente está en buena posición para saber qué es lo que sucede con el método o política para determinar las necesidades, además de estar calificado para opinar sobre el suministro normal de requerimientos. El papel de la función de compras se extiende, además, hacia la determinación de necesidades por diferentes caminos. El grupo de adquisiciones, debido a la naturaleza de sus actividades, está

en contacto con las condiciones de mercado y preparado para evaluar nuevos desarrollos y tendencias para así evitar escasez o exceso de inventarios. Además, el comprador, en lo individual, está íntimamente relacionado con la situación de los diferentes proveedores, especialmente con los más importantes.

Lo anterior significa que el departamento de compras debe estar dispuesto a hacer una importante contribución al aconsejar a otro personal de la organización respecto a los nuevos cambios y desarrollos para que éstos puedan ser asimilados con oportunidad en condiciones normales. Por tanto, tiene una parte de responsabilidad en la determinación de necesidades y debe proporcionar su ayuda tanto como sea posible.

Procedimiento para la determinación de necesidades. Una vez determinadas las necesidades, deben ser consignadas en un formato especial que por lo general es un formulario de requisición u otro similar que debe especificar las necesidades con sus características pertinentes, aprobaciones y cualquier otra información que contribuya a los propósitos de control de la organización. Dentro de lo posible, debe llegarse a la estandarización de compra de artículos cuyas características así lo permitan. Debido a que una parte sustancial de este procedimiento puede convertirse en rutina en cierto tipo de situaciones, puede existir una duda en cuanto a si el documento de entrada o formato es el adecuado para este proceso rutinario; póngase el caso de las llamadas “requisiciones viajeras” que se emplean en situaciones repetitivas para minimizar el exceso de errores numéricos y humanos. En este tipo de procedimientos se debe tener muy en cuenta lo siguiente:

Propiedad de las aprobaciones.

Completar toda la información que se requiere.

Confiabilidad del aspecto numérico.

Autorización de la compra.

En algunos casos la determinación de la necesidad es, al mismo tiempo, la autorización de la compra. Sin embargo, no siempre es así, en virtud de que la autorización de compra involucra a ciertas cuestiones adicionales que generalmente no son responsabilidad fina de las personas que determinan la necesidad. Estas cuestiones típicas son:

1.- ¿No está disponible en la organización el artículo a comprar? El departamento de compras debe saber, con certeza, si el artículo que se requiere comprar no se encuentra disponible en algún lugar de la organización; es más, en algunos casos es indispensable hacer una investigación específica para desechar esta posibilidad.

2.- ¿Es factible fabricar el artículo en vez de comprarlo? Ésta es una cuestión que en ocasiones está sujeta a una importante decisión. Las condiciones cambiantes tales como el incremento de dificultades para procurar, el incremento de volumen o de costos puede despertar el interés de evaluar cualquier alternativa a través de estudios más detallados, los que se pueden realizar con los recursos técnicos de la organización o por medio de asesoría; ambas posibilidades deben ser contempladas y resueltas por el grupo de compras.

3.- ¿Puede efectuarse la compra? Nuevas condiciones pueden surgir y las partidas requeridas pueden no haber sido compradas, y si las hay en el mercado no satisfacen los requerimientos de la organización. En estos casos se deben realizar análisis adicionales con los usuarios de la organización.

4.- ¿Son los requerimientos acordes con el presupuesto? Si no se ha considerado esta etapa, deben adoptarse las medidas necesarias para someter a control presupuestal especial aquellos tipos de compras que son indispensables, no obstante que excedan al presupuesto.

5.- ¿Existen problemas financieros? Desde el momento en que se establece la compra se contrae un compromiso financiero. Ante él, es necesario preguntarse si la organización está en condiciones de hacer frente a esta obligación. En algunos casos tal vez sea necesario diferir la compra o reducir su volumen.

Procedimientos para la autorización de la compra. La autorización de la compra puede estar incluida en una parte del formato de requisición o, por separado, en una forma complementaria. Lo importante en este punto es que las aprobaciones requeridas se aseguren y que el grupo de compras cubra toda duda de que lo que se hace beneficia los intereses de la organización antes de proceder a realizar la compra. En la mayoría de los casos, la aprobación debe ser contemplada en el mismo cuerpo de la requisición de compra.

Ejecución de la compra.

Se llega ahora al corazón de la actividad de compras: la búsqueda del proveedor y los arreglos definitivos para acceder a los artículos requeridos. En la selección de proveedor se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

1.- La diligencia mostrada por los proveedores es la base para que se les considere como una razonable y posible fuente de suministros. Este enfoque incluye tanto nuevos como actuales proveedores.

2.- El alcance y acercamiento para con los proveedores permite conocer sus instalaciones, su capacidad operativa y los problemas relacionados con ellos, tanto de los actuales como de los proveedores potenciales.

3.- La confianza en cada proveedor particular debe basarse en las experiencias pasadas, reputación y posición financiera.

4.- La evaluación de los diversos factores involucrados en la determinación del servicio a recibir, lo cual incluye precio, condiciones, absorción de gastos de entrega, tratamiento de gastos de manejo, mantenimiento de reservas de inventarios, capacidad para satisfacer los requerimientos de entrega, calidad, servicio de soporte, desarrollo de productos, etcétera.

5.- Algunos aspectos complementarios, como por ejemplo las relaciones con la comunidad, soporte de negocios pequeños, competencia, reciprocidad en ventas, políticas gubernamentales, etcétera.

6.- Hasta qué grado la entidad desea sentirse protegida confiando en un solo proveedor o en varios.

Explotación de la competencia. Excepto en el caso en el cual el precio de los productos de un proveedor único está determinado unilateralmente por éste (por ejemplo PEMEX), la selección de proveedor es al mismo tiempo la búsqueda de mejorar condiciones de compra para la empresa. Lo importante aquí es determinar si el grupo de compra ha explotado completamente todas las oportunidades de mercado a través de saber aprovechar la lucha entre competidores, ya que se debe reconocer que por lo general éste es un objetivo deseable y posible.

Esta circunstancia toma forma cuando el proveedor necesita hacer negocios con el comprador y éste se encuentra en la posición de explotar este poder forzando a una reducción de precios hasta un nivel más adecuado a sus intereses. Sin embargo una organización inteligente debe reconocer que, a largo plazo, le puede ser más conveniente contar con un proveedor solvente y razonablemente próspero, ya que estas condiciones son las bases para asegurar la buena calidad de los productos suministrados por el mismo. Pero, al mismo tiempo, la organización debe reconocer sus propios problemas de competencia y encontrar un balance conveniente para ambas partes. Para lograr estos fines debe buscar continuamente que exista una fuerte y sana competencia entre sus proveedores.

Esto significa que estimular la lucha por la competencia debe ser un procedimiento estandarizado aplicable a la máxima cantidad de oportunidades, con excepción de aquellas situaciones en las cuales no exista una satisfactoria segunda fuente de recursos, o donde por alguna circunstancia o emergencia no se cuente con el tiempo necesario para estimularla. Ambas situaciones deben minimizarse tanto como sea posible con el propósito de realizar una buena planeación. Es importante también que al impulsar la competencia entre proveedores, ésta se concentre en el mismo artículo para así poder obtener ventajas de los nuevos desarrollos. Además, esta competencia debe estimularse de buena fe y sobre la base de las concesiones actuales para evitar una posible situación de preferencia o manipulación para apoyar una determinada elección.

Un buen comportamiento de compras debe esforzar continuamente y hacer más eficaz este esfuerzo de generar puntos de competencia, y debe estar preparado para justificar el alcance de este enfoque.

Negociación de contratos de precios fijos. Una vez que se ha cubierto hasta el máximo posible aspecto de la competencia, es necesario enfocarse en aquellas situaciones que están condicionadas por otros factores, por ejemplo, que sólo exista un proveedor que sabe cómo hacer el producto (know-how), y que tenga la experiencia o sea poseedor de la patente. Otro caso se presenta cuando las características son establecidas por el consumidor, como es el de trabajos para el gobierno. Bajo estas circunstancias el proveedor puede tener establecido un precio, que se debe establecer si se requiere el producto o, si bien le va, puede entrar en negociación sobre el precio.

Lo adecuado en estos casos es, normalmente, hacer un estudio detallado de los costos que inciden en el producto y agregarle un factor de utilidad, en especial en aquellos casos en que se requiere un incentivo para determinar el precio con apoyo en el comportamiento de los costos. La estimación de costos preparada por el personal de la organización debe ser la más utilizada. Es también conveniente que empleados de las áreas contables y financieras coadyuven con el grupo de compras en las diversas etapas de negociación de precios.

Tipos de procuración con reembolso de costos. En ciertas situaciones la experiencia con un producto puede ser tan ilimitada que no resulta posible negociar inteligentemente un tipo de contrato de precio fijo. En estos casos, se debe recurrir nuevamente a determinar nuevamente a determinar los costos actuales más un

factor de utilidad, pero, circunstancialmente, se presentan problemas relativos al control de costos en función de sus fluctuaciones para poder proveer la eventualidad de solicitar al proveedor el reembolso de aquellos costos que fueron inferiores a los estimados. En primer lugar, existe dificultad para poder definir qué tipo de costos serán reembolsados, lo cual incluye el problema de precisar qué costos son considerados directos y cuáles indirectos; en este último caso, existe la cuestión adicional de repercutir adecuadamente estos costos al producto.

Un segundo tipo de dificultad está representado por la falta de motivación para reducir costos en comparación con el precio fijo contratado. El tercer problema se presenta cuando se pretende determinar el factor de utilidad, especialmente para evitar que el porcentaje de utilidad se incremente paralelamente al aumento de costos. De todo lo anterior se puede concluir que se deben evitar los contratos de precios fijos; sin embargo, si no existe otra opción, los mismos se deben manejar con un cuidado extremo. En estos casos, el personal de finanzas puede ser de gran ayuda para definir estos costos susceptibles de ser reembolsados. Por último, resulta de especial relevancia monitorear el trabajo a efectuar y los costos relativos en este tipo de contratos.

Procedimientos para efectuar la compra. El procedimiento para manejar esta fase de la transacción de compra puede variar, pero en una situación típica incluye lo siguiente:

- 1.- Obtener la autorización de compra y asignarla a un miembro del grupo de adquisiciones usualmente llamado comprador, lo cual depende del tamaño de la compra propuesta y del tipo de compra. En la práctica es normal la especialización

de los compradores, característica condicionada por el volumen de compras y operaciones de la organización.

2.- Los registros de proveedores normalmente deben contener referencias cruzadas con el tipo de productos que ofrecen para poder consultarlas en el momento que sea necesario.

3.- Un comprador responsable debe consultar con sus superiores y con el cliente de la organización para aclarar cualquier duda que pueda surgir con respecto a la procuración.

4.- Las cotizaciones pueden ser solicitadas por medio de un formato estándar, aun cuando suelen hacerse por teléfono.

5.- Las cotizaciones deben ser recibidas y concentradas en formas estándar, previa determinación de cuál es la más conveniente, con base en las razones que influyen en tal determinación. Si la recomendación es hecha sin haber recurrido a la competencia deben adjuntarse los elementos que fundamentan dicha decisión.

6.- La recomendación del comprador debe ser revisada por su superior, tanto como sea necesario.

7.- El registro de autorizaciones debe ser completado y cruzado con el número de orden de compra y relacionado en el registro de órdenes de adquisición emitidas.

8.- La compra debe ser enviada al proveedor, al cual se le debe exigir que firme en prueba de conocimiento y aceptación. Luego debe ser devuelta al departamento de compras.

La orden de compra normalmente es un documento que es controlada por el número de folio; se prepara en una forma multicopia de tal manera que la información que

contiene pueda ser seguida por otras áreas operativas de la organización, como por ejemplo los departamentos de recepción, el de cuentas por pagar e incluso los usuarios. Contiene los términos en que está pactada la transacción y las correspondientes autorizaciones. Además, normalmente incluye garantías y condiciones para rechazo o reparación en el caso de mercancía que no satisface las especificaciones pactadas y la indemnización por daños ocasionados por una parte defectuosa.

Respecto a los costos de transporte, éstos pueden ser responsabilidad del proveedor o del comprador, lo cual incluye el medio de transporte. Por otra parte, también suele contener la ruta a seguir, la que por lo general es prerrogativa del comprador.

Seguimiento.

A continuación el departamento de adquisiciones debe vigilar que los productos comprados se entreguen de acuerdo con la orden respectiva. En muchas situaciones la relación con otras operaciones de la organización está sujeta a las condiciones de entrega, por lo que deben tomarse todas las medidas que las circunstancias requieran. Es aconsejable que el comprador o su representante visiten con frecuencia al proveedor con la finalidad de vigilar el avance de su pedido, inclusive acompañados de un técnico o especialista para que califique el aspecto de calidad. Estas inspecciones tienen por objeto que el comprador tome medidas preventivas para asegurarse de que se va a cumplir con lo acordado. También es necesario vigilar que el avance operativo de la organización sea concordante con la época de entrega del producto. Con estas medidas se está en condiciones de tomar acción

inmediata en caso de presentarse algún problema de retraso o cambio de especificaciones.

Aspectos de procedimiento. El alcance de los procedimientos puede variar de acuerdo con la complejidad de las cédulas de entrega, así como de la época en que ésta se debe hacer efectiva. Es recomendable el uso de un pizarrón o cuadro que se mantenga a la vista de los interesados para llevar un buen seguimiento, en especial en lo referente a fechas. Cada comprador es responsable de monitorear el avance de las órdenes de compras que manejan. Además, es muy útil la expedición de reportes regulares.

Entrega.

Asimismo, por separado, debe haber una actividad referente a la entrega, la que se debe encargar de todos los aspectos relativos a la recepción de la mercancía y las condiciones de la misma. Además, en el caso de ciertos productos, se hace absolutamente indispensable efectuar una inspección para cerciorarse de que sus especificaciones son las requeridas, al igual que el nivel de calidad. Más aún, en ciertos casos especiales es menester efectuar algunas pruebas autorizadas por los ejecutivos de operación responsables de aceptar el producto.

En otros casos, puede ser necesario rechazar mercancía de la que se tenga duda hasta que la revise el proveedor para así determinar si ésta se debe aceptar o rechazar, o bien proceder a una reclamación que incluya a la compañía transportadora. Posteriormente se debe establecer un programa que vigile los aspectos de garantía. Y así, se tienen ya establecidas las bases para proceder a liquidar financieramente la operación.

Aspectos de procedimiento. Los principales aspectos de procedimiento radican en que las actividades de recepción e inspección son organizacionalmente independientes del grupo de compras y que los registros de esas actividades son transmitidos directamente a la función de cuentas por pagar. Simultáneamente, todos los registros de reclamaciones, cualquiera que fuera, deben ser establecidos claramente y también serán transmitidos al grupo de cuentas por pagar. En lo referente a otro tipo de recepciones, como por ejemplo en la recepción continua de un tipo particular de manufactura, se debe demostrar que la mercancía fue recibida en condiciones adecuadas.

Liquidación financiera.

La liquidación financiera debe efectuarse de forma separada por el departamento de cuentas por pagar. En esta fase se realiza la revisión final pues se debe cotejar la orden de compra original con los datos de recepción, condicionados obviamente a posibles deducciones o ajustes. Luego se debe obtener la aprobación final para su pago y procederse a su distribución. La negociación de los ajustes normalmente la efectúa el comprador afectado, pero en ciertos casos es necesario pedir asesoramiento al personal del área de finanzas. El principal interés en este punto es reconocer que la liquidación financiera es el paso final del proceso de adquisiciones, sobre el cual se le debe mantener informado, tanto como sea necesario, al grupo de compras, pero que no debe quedar bajo su control.

Otros aspectos de especial interés.

La revisión de los principales puntos de control requiere ser complementada con ciertos aspectos importantes si se pretende alcanzar un control eficaz del ciclo de compras.

Situación organizacional. El primer aspecto de importancia es el relativo a la situación organizacional de función de compras, pues el volumen e importancia de la mercancía comprada determinan qué es lo más importante de dicha función y su efecto en la citada posición organizacional. En este punto es importante determinar si el grupo de compras ha sido colocado adecuadamente en el nivel de organización que le corresponde. En una situación típica es conveniente ubicar al jefe de departamento de adquisiciones en un nivel de vicepresidencia que deberá estar relacionado con todos los elementos operativos de la organización. En otro orden, el jefe de compras debe ser una persona de alto nivel capaz de lograr para su grupo un alto grado de independencia y posición, y de establecer relaciones humanas eficaces con los demás miembros del grupo gerencial. Además, las responsabilidades del grupo de compras no deben incluir actividades colaterales como recepción, almacenes y pagos.

Centralización contra descentralización. Un importante problema organizacional es determinar si la función de compras debe ser centralizada o, por el contrario puede ser delegada en niveles de operación de subsidiarias, divisiones u otros centros de utilidades que tengan sus propias actividades de compras. Otro, es precisar si el personal de compras puede estar ubicado en niveles bajos pero que organizacionalmente deba responder en forma directa al grupo central de compras. En un alto grado la respuesta depende de la imagen general que tenga la

organización con respecto a la descentralización. Si se trata de una organización centralista, lógicamente las compras tendrán este carácter; pero si está fuertemente orientada hacia los centros de utilidades, es de esperar que cuente con grupos de compras autónomos en cada uno de sus centros. En estos casos, puede ser muy saludable establecer un grupo centralizado de compras que desarrolle y aplique ciertas políticas para controlar estas actividades, además de un centro de desarrollo que se enfoque en determinadas especialidades y experiencias. También, en muchas situaciones existe la necesidad de contar con una coordinación o control centrales sobre cierto tipo de procuraciones básicas para la organización.

En el caso de que existan grupos locales de compras, es preferible que se utilice un sistema de reporte en línea hacia su respectivo gerente local y, en un sentido funcional, hacia el grupo central de compras. Lo importante en este caso es que las responsabilidades hacia los dos niveles de supervisión deben quedar claramente definidas y establecidas. Si este objetivo se logra, es posible que las operaciones totales de compra que haga la compañía sean efectivas y que cubran razonablemente las necesidades tanto de los componentes operacionales como de la corporación en su conjunto. Ello implica que el grupo central de compras debe ejercer un adecuado control sobre cada una de sus unidades de campo, parte del cual consiste en fortalecer día a día las relaciones operativas, las que deben ser complementadas con la revisión de reportes y visitas periódicas de campo.

Jurisdicción de compras. Otro tipo de problema organizacional es el que surge cuando se debe definir y administrar la jurisdicción del grupo de compras. Este problema se presenta en un gran número de situaciones, pero tal vez la más común

es la de determinar qué tipo de compra debe canalizarse a través del departamento de compras. En algunos casos la conclusión puede que sea más eficiente para cierto grupo operativo satisfacer determinado tipo de necesidades recurriendo a su propio esfuerzo y recursos, de lo cual el departamento de personal puede ser un caso ilustrativo, mientras que otro ejemplo es el departamento de publicidad, que obtiene sus espacios publicitarios a través de una agencia. Para llegar a una determinación oficial de la jurisdicción, lo fundamental es saber si el grupo de compras puede hacer una contribución emanada de su actual experiencia en un área de procuración dada, o porque de su enfoque profesional para comprar se pueda esperar que aporte beneficios especiales.

Otro problema se da cuando, no obstante que la determinación sea clara y suficiente, se presentan casos de evasión. Un tipo frecuente de evasión se concreta cuando el usuario “puentea” al grupo de compras y efectúa investigaciones sobre algún satisfactor y sólo acude a dicho grupo para legitimar su intervención como mero formalismo. En estos casos se desestima la posibilidad de contribución del grupo regular de compras. La solución a este problema es que el departamento de compras rechace esta invasión a sus funciones y devuelva la requisición, ya que este documento es el instrumento oficial para obtener autorizaciones y proceder al trámite de pago en el departamento de cuentas por pagar.

Otro problema muy común surge cuando se eluden los controles regulares de compras efectuando las procuraciones a través de caja chica u otros tipos de fondos de operación, los cuales generalmente son utilizados para ciertos propósitos relativamente limitados, como cubrir gastos pequeños y otros de naturaleza especial.

El problema surge cuando se abusa de estos propósitos y se amplían hasta el grado de procurarse mercancías y servicios haciendo a un lado los canales regulares de compras. El resultado es una pérdida de control sobre las procuraciones así como de las oportunidades al no realizar compras consolidadas. Para establecer un control básico en estas circunstancias, es necesario que las funciones de los fondos de caja estén perfectamente instrumentadas y delimitadas, esto es, que ejerzan el control precisamente en el momento de la reposición del citado fondo.

Compras de emergencia. Otra variante del problema de evasión es el referente a las compras de emergencia. Esta cuestión se presenta cuando la función operativa no actúa de acuerdo a las bases temporales establecidas debido a un retraso en el suministro por parte del departamento de compras, porque éste, a su vez, no cuenta con tiempo suficiente para hacer sus gestiones.

Por lo general este problema es confuso debido a que, en ciertos casos, las compras de emergencia son necesarias para que la organización cumpla con sus compromisos en el tiempo establecido. Como resultado de ello, la organización tiene que efectuar la compra al primer precio que le demanden, con lo cual desaprovecha el beneficio de la competencia entre proveedores. Además se presenta la indeseable situación de que los compromisos de compra se hacen sin una negociación de contrato de precio fijo por lo cual el proveedor puede proceder a elaborar o embarcar la mercancía y fijar el precio a su arbitrio.

Como se ha visto, las compras de emergencia en ocasiones son inevitables ya que puede presentarse un problema de falla o de falta de equipo o tal vez un requerimiento especial de algún cliente. En estas situaciones, lo razonable es

determinar el volumen de las compras de emergencia para así poder evitar los casos de ineficiencia o incosteabilidad.

Compras para empleados. Muchas veces el personal de la organización busca ayuda, de una u otra forma, de algún miembro del departamento de compras para hacer adquisiciones a título personal. Inclusive, tratan de efectuarlas simultáneamente con las compras de la organización. Estos casos se presentan más entre los funcionarios. Normalmente no representan un problema serio, aunque no siempre es así. En estas circunstancias lo conveniente es que este servicio se preste sobre una base equitativa, es decir, a todas las personas de un nivel determinado, siempre y cuando no sea afectada la capacidad de trabajo del grupo de compras. Además, debe evitarse ocasionar molestias a los proveedores, es decir, eliminar los problemas administrativos que dificultan la entrega de mercancías y su correspondiente pago.

Capacidad para empleados. Muchas veces el personal de la organización busca ayuda, de una u otra forma, de algún miembro del departamento de compras para hacer adquisiciones a título personal. Inclusive, tratan de efectuarlas simultáneamente con las compras de la organización. Estos casos se presentan más entre los funcionarios. Normalmente no representan un problema serio, aunque no siempre es así. En estas circunstancias lo conveniente es que este servicio se preste sobre una base equitativa, es decir, a todas las personas de un nivel determinado, siempre y cuando no sea afectada la capacidad de trabajo del grupo de compras. Además, debe evitarse ocasionar molestias los proveedores, es decir, eliminar los

problemas administrativos que dificultan la entrega de mercancías y su correspondiente pago.

Capacidad analítica para comprar. No obstante que la eficacia de los representantes de compras está determinada por su habilidad para desenvolverse en el medio, no hay que olvidar que, en gran medida, depende de su capacidad analítica básica. Esta capacidad es una combinación de la búsqueda de vigorosos e imaginativos factores y la destreza para relacionarlos en situaciones específicas de procuración.

En el caso de compras para el área de producción, el comprador, por un lado, debe saber qué se necesita para hacer el producto, la naturaleza del proceso de manufactura y los principales problemas operativos que afectan su elaboración y entrega; por el otro, requiere conocer cuáles son los costos de producción y sus niveles más adecuados; además, es conveniente que sepa cómo será utilizado el producto y qué tipo de problemas pueden surgir en su utilización. Todo ello tiene por objeto lograr mayores ventajas posibles en beneficio de la organización y, tal vez el aspecto más importante, conocer del proceso mediante el cual el comprador se puede convertir en un instrumento para lograr los objetivos de la organización, a través de obtener los máximos beneficios posibles.

Una buena ilustración de este enfoque de trabajo se presenta en el llamado “valor del análisis” de productos, donde se deben considerar los diferentes tipos de material o procesos que pueden ser utilizados para disminuir costos de producción sin afectar sus condiciones de uso. De acuerdo con este enfoque, el comprador debe ganarse la cooperación de los proveedores y la atención y reconocimiento del personal de su

organización. Afortunadamente, esta particular capacidad del comprador tiende a incrementarse con apoyo en sus conocimientos, experiencias y relaciones.

Control de tendencias indebidas. Un especial y muy peligroso problema operativo que existe en el área de compras es el relativo a las tendencias o inclinaciones que tiene el personal del área de favorecer a ciertos proveedores debido a que las decisiones de estos empleados influyen directamente en los intereses de los proveedores en cuestión. Consecuentemente, es lógico que éstos ejerzan fuerte presión sobre el grupo de compras para poder incidir sobre las decisiones de aquéllos, Los tipos de presión son variables, pues abarcan desde una legítima presentación de la venta apoyada en un persistente seguimiento, hasta factores de tipo personal como la oferta de las comisiones, regalos y otros muy conocidos y variados tipos de soborno.

Frecuentemente la línea entre lo ético y lo ilegal no se puede distinguir como es el caso, por ejemplo, los regalos de Navidad. Además, es necesario reconocer que todos los conceptos que diferencian lo correcto de lo incorrecto tienden a deteriorarse con el transcurso del tiempo. La gran mayoría de organizaciones reconocen este peligro latente y se esfuerzan por controlar y reforzar sus políticas que prohíban aceptar cualquier tipo de favores, poniéndolas en conocimiento tanto del personal de compras como de los proveedores. El peligro en este caso es que cualquier evento incrementa la importancia de una buena supervisión y revisión de la compra y consecuentemente se debe estar alerta ante cualquier indicio de favoritismo hacia algún proveedor.

Medición de la eficiencia de la actividad de compras.

El problema central que concierne tanto a la dirección como al departamento de compras y otras gerencias de la organización es cómo medir la eficiencia de la función de compras. La administración interna debe contar con elementos para medir el volumen de compras que se manejan, el número de transacciones efectuadas, el tiempo incurrido para manejar los diversos tipos de operaciones y los costos de esas actividades. Estas medidas son, por supuesto, más significativas cuando son comparadas por la ejecución de otras operaciones de compra en condiciones similares. Estas comparaciones son útiles cuando se efectúan con periodos anteriores; además, se deben aplicar sobre la base periódica, ya sea mensual, trimestral, semestral, etcétera.

Sin embargo el problema principal es medir la eficiencia de la actividad de compras debido a que cada transacción involucra un juicio, cuya calidad es difícil de medir. Los ahorros o beneficios son transferidos a los grupos usuarios con el objetivo de procurarles costos bajos, los cuales se reflejan en los resultados operativos de los mismos. Además existe la dificultad de que, en muchos casos, la contribución del departamento de compras es resultado de un esfuerzo conjunto con otro equipo de la organización. Aun así deben enfrentarse todas estas dificultades ya que es necesario precisar razonablemente estas medidas en beneficio de la importante contribución del departamento de compras. La pregunta es cómo obtener estas medidas.

El punto de partida del esfuerzo de medición es que se deben establecer objetivos medibles. El volumen monetario de compras esperado, estimado por el departamento de compras, es una base a partir de la cual se pueden determinar las posibilidades de ahorro mediante la reducción de precios de compra. Como

previamente se analizó, existe otra posibilidad a través de la expansión del proceso competitivo el cual, obviamente, depende del desarrollo de fuentes adicionales de aprovisionamiento. Otra posibilidad se tiene por medio del trabajo personal con cada proveedor para desarrollar nuevas mejoras que pueden proveer las bases para una reducción de costos. Como se ha visto, este último esfuerzo involucra trabajar con otro personal de la organización, y determinar la forma en que sus necesidades pueden ser cubiertas con otras opciones. A través de este esfuerzo conjunto, se deben reducir costos sin deteriorar la calidad del servicio al usuario. En todos los casos se busca incrementar el número de opciones disponibles. Finalmente, existe la posibilidad de interpretar las condiciones de mercado, de tal manera que la compra se pueda hacer de la manera más ventajosa posible.

Luego de haber analizado todos los tipos de posibilidades, se deben elaborar las bases para establecer objetivos de medición. Sobra decir que todo el grupo de compras necesita participar en este esfuerzo debido a la experiencia de cada comprador para así poder hablar de posibilidades reales en cada área de producción. También es indispensable la participación de los compradores que actualmente generan ahorros. Los objetivos así establecidos constituirán la base para elaborar reportes periódicos de los resultados comparados con sus correspondientes objetivos. Los ahorros alcanzados deben ser soportados tanto como sea posible, haciendo referencia al departamento beneficiado. Enfocarse en los resultados de la ejecución de todo el procedimiento de compras, en un alto grado, es inevitablemente inexacto; la experiencia ha demostrado que el cumplimiento del programa de ahorros como objetivo es un buen elemento de medición de la eficiencia de la actividad de

compras. Además, ciertamente, otro personal de la organización tiene una mejor visión de la naturaleza del esfuerzo de compras y, en consecuencia, tiene una mejor oportunidad para calificarlo. (SANTILLANA,2003:129-141).

4.2.3 Ciclo de producción

Naturaleza. El termino producción, es aplicado a toda situación donde los materiales son combinados o modificados de una manera significativa por el personal de una organización a través del uso de diversas instalaciones y equipo. Este enfoque del proceso productivo es aplicado también a los procesos de manufactura. El ciclo de producción cubre un amplio rango de situaciones. Por ejemplo, una organización que elabora diversas clases de manufactura y un gran número de productos y servicios diferentes, da una idea de la magnitud del problema y la dificultad para poder generalizar sobre este tema. Todo lo anterior se suma a la característica común de la materia prima y la mano de obra debido al uso de las instalaciones y el equipo. Cuando se combinan todos estos elementos, el resultado son productos que estarán listos para uso interno o para la venta al exterior. La administración de este sector es identificada como el área o gerencia de producción.

Importancia. La importancia del ciclo de producción varía de acuerdo con cada organización. En algunos casos, como en el de las cadenas de tiendas departamentales, puede ser completamente insignificante, pero en otros, como el de la manufactura de un automóvil o de un producto metálico, las operaciones son muy importantes en relación con los costos incurridos y el número de personas involucradas. Paralelamente, en su gran mayoría estas situaciones se complican debido al rango y tipo de actividades que concurren ya que existen, por ejemplo

actividades enfocadas en la obtención y procesamiento de materiales, en otras instalaciones y equipo que será utilizado, otras más al entrenamiento de personal etcétera.

Desde el punto de vista operacional se presentan movimientos de materiales, uso de máquinas, supervisión de personal, coordinación de diversas subactividades, necesidad de realizar inspecciones y, finalmente, el empaque y transferencia de productos elaborados. Además, existen problemas de coordinación con otras importantes actividades de la organización, como por ejemplo compras, finanzas, personal y mercadotecnia, en función a que todas las actividades de una entidad deben ser integradas para aspirar a la rentabilidad total. En conclusión, el ciclo de producción es vital para la administración como una parte del problema directivo total de una organización. Introducirse en esta área es particularmente interesante debido a la gran necesidad de contar con controles eficaces sobre todas las operaciones de producción.

El ciclo de producción. Para hacer frente a los diferentes tipos de situaciones de producción no solo entre diferentes organizaciones sino también en una de ellas en lo individual, se puede identificar un patrón cíclico con etapas definidas, las cuales pueden ser ordenadas de la siguiente manera:

- 1.- Determinación de la demanda de productos que pueden generar los procesos de fabricación. Esto es, que se va a producir y cuando.
- 2.- Planificar que se debe hacer para fabricar los productos especificados.
- 3.- Procurarse los insumos necesarios para llevar a cabo las actividades productivas planeadas

4.- Recibir, instalar y probar los equipos con los cuales se llevaran a cabo los procesos productivos.

5.- Procesar los productos planeados.

6.- Finalmente, transferir los productos elaborados hacia los usuarios internos o para la venta a clientes.

A continuación se expondrá con mayor detalle la naturaleza de estas etapas individuales, otorgándosele especial importancia al problema de control; además se cubrirán aspectos complementarios del proceso de producción que se cruzan en el ciclo total y que, consecuentemente, requieren consideraciones especiales.

Determinación de necesidades de productos. El punto de partida de la actividad de producción consiste en determinar los productos que deban ser fabricados y cuando es ello necesario. Esta determinación, que incluye las especificaciones de estos productos y sus cantidades, es una responsabilidad de la administración que involucra la evaluación simultanea de un gran número de factores entre ellos todos los costos y los intereses en juego, lo cual incluye los del personal y de los grupos operativos. ¿Cuál es el tamaño del mercado? ¿Cómo se van a vender los productos? ¿Qué precios se van a cargar? ¿Cuál va a ser el costo de fabricación de los productos? ¿Qué problemas de procuración se presentaran? ¿Qué otras actividades de soporte se requieren?

Desde un punto de vista amplio, y tal vez tradicional, la actividad de producción empieza después de que ha concluido la determinación de necesidades. Esto es esencial para el tipo de producción que se va a poner en práctica; pero no es el enfoque que debe utilizar una administración moderna. El grupo de producción debe

ser una parte integrante de la determinación de las necesidades. Desde este punto de vista el papel de este grupo incluye, cuando menos, lo siguiente:

1.- Acordar con el grupo administrativo de decisión la fabricación de los productos deseados en términos de tiempo y costo; de igual manera, evaluar todas las alternativas posibles.

2.- Con objeto de presentar nuevas opciones a la organización, se debe recabar información respecto a nuevas técnicas y desarrollos que pueden incrementar la capacidad o reducir costos.

3.- Realizar los estudios e investigaciones de ingeniería en el área de instalaciones, procesos y diseño de productos con el objeto de incrementar la capacidad de producción o reducir costos.

La sustancia de esta interrelación es que el grupo de producción es, en si mismo, un factor de influencia para determinar las necesidades de productos que se fabrican.

La primera cuestión importante de control es que el grupo de producción debe aportar lo mejor de sí durante el proceso de determinación de necesidades de tal manera que estas beneficien los intereses de la organización.

Planeación de la producción actual. En tanto que la participación en la determinación de las necesidades es el inicio al proceso de planeación, la determinación de necesidades actuales es la base de un definitivo esfuerzo de planeación que debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

1.- Evaluar la capacidad de la planta para fabricar los productos que se desean, en el volumen necesario y dentro de los periodos especificados.

2.- Determinar cómo se puede ampliar la capacidad de planta a través de un uso más intensivo del equipo, equipo adicional, personal extra, tiempo extra, compensaciones, etcétera; con las respectivas consideraciones sobre costos, tiempo y calidad del producto.

3.- Construir o adquirir nuevas instalaciones, con sus relativos factores de tiempo y costos en que las nuevas capacidades comiencen a funcionar.

4.- Determinar las características de los procesos de manufactura que serán puestos en práctica, en relación con las opciones que permiten las especificaciones del producto.

5.- Determinar las necesidades de maquinaria, herramientas y otro equipo; programar como se satisfarán estas necesidades.

6.- Determinar las localidades adecuadas para alojar el equipo y los servicios de soporte, a efecto de asegurar un eficiente flujo de la producción con base en el proceso planeado, las instalaciones y el equipo.

7.- Determinar la fuerza de trabajo que se necesita; planear su contratación y entrenamiento.

8.- Determinar las necesidades de material en coordinación con el departamento de compras teniendo en cuenta disponibilidades y el tiempo.

9.- Asegurar los servicios de soporte, como por ejemplo calefacción, refrigeración agua y electricidad.

En esta etapa, la cuestión esencial de control es el adecuado desarrollo de los planes para cubrir los aspectos relativos a cada producto o productos que se necesitan. Estas acciones de soporte se inician y los procedimientos se establecen

donde el avance de tales planes puedan ser satisfactoriamente monitoreados. Esta última acción es especialmente en las áreas de ingeniería y desarrollo o requerimientos de procurar partes o fases que, a su vez, son requisitos indispensables para otras partes o fases y que concatenadamente pueden ser concluidos en un periodo determinado.

Procuración de necesidades de entrada. Una vez que las necesidades iniciales o de entrada han sido adecuadamente identificadas, la siguiente etapa consiste en procurar la acción de la necesidad misma. En virtud de que el grupo de producción no es responsable directo de la procuración, es importante que los otros grupos que tienen a su cargo esta actividad la desarrollen en el marco de una adecuada coordinación. En este caso, los grupos afectados son el departamento de compras por la procuración de materiales y equipo, el de construcción por cualquier otra nueva instalación, el cuerpo de ingeniería por los propios servicios especializados, el departamento de almacenes por la disponibilidad de materiales y el de personal por el reclutamiento y entrenamiento de la fuerza de trabajo necesaria.

La coordinación puede incluir los contactos preliminares durante la etapa de planeación, la transmisión de requerimientos definitivos y la relación continua para solucionar posibles problemas que puedan surgir durante la actual procuración. El interés, desde el punto de vista del control, radica en llevar a cabo las actividades antes mencionadas de una manera ordenada y eficiente.

Recepción, instalación y prueba. Las procuraciones se han concretado y fluyen ahora hacia el grupo de producción. Las partidas pueden llegar directamente de los proveedores, de los almacenes o de cualquier otra fuente interna de abastecimiento.

Estas partidas deben ser adecuadamente inspeccionadas para determinar si satisfacen los diseños en cuanto a cantidad y especificaciones. En los casos en que se requieran instalaciones especiales, como por ejemplo herramientas y equipo, deben llevarse a cabo acciones complementarias; además, este equipo debe ser probado para determinar si es el solicitado.

En esta etapa los problemas pueden variar en gran medida, de acuerdo con la complejidad del proceso de producción o su producción particular. Con mucha frecuencia en esta fase se detectan errores críticos o problemas operativos imprevistos que dan oportunidad para una adecuada atención del caso. En otras situaciones el problema puede ser el desarrollo de habilidades especiales para elaborar productos de calidad. El punto de control en esta etapa es llevar a cabo estas importantes actividades preparatorias de una manera completa y eficiente, pues cualquier falla puede provocar costos excesivos y serios retrasos.

Producción actual. Cuando la procuración para cubrir las necesidades de entrada de materiales, instalaciones, equipo, personal y servicios de soporte ha quedado concluida, la siguiente etapa tiene por objetivo apoyar las actividades de la producción actual. Estas actividades son lo último a realizar en el periodo de planeación y, de hecho, en muchos casos se entrelazan a medida que avanza el programa total de producción. Estas operaciones involucran un gran número de subactividades y funciones especializadas, tales como:

- 1.- Manejo y uso eficiente de materiales
- 2.- Administración y utilización eficiente de la mano de obra.
- 3.- Uso y control de servicios de soporte.

- 4.- Programación y control de las actividades individuales de producción.
- 5.- Inspección y actividades de control de calidad en cada una de las diferentes etapas.
- 6.- Mantenimiento de planta y equipo.
- 7.- Control de las actividades de producción.
- 8.- Adecuado control de los costos.
- 9.- Relación continúa con otras actividades de la organización que proporcionan suministros.
- 10.- Coordinación con el usuario final del producto para avances y desarrollos especiales.

Estas diversas actividades continuamente se superponen e interrelacionan en muchos aspectos. Sin embargo, la combinación de ellas en el proceso aplicable a los suministros dan como resultado un producto en la forma y en tiempo deseado por los usuarios.

Producto final. Una vez concluido el proceso productivo, el producto está listo para ser transferido directamente a los vendedores, al departamento de almacenes o hacia un área operacional ajena al grupo de producción. Este producto puede estar listo para la venta al consumidor, puede ser un componente para ser incorporado a otro producto más grande o cierto tipo de material que será utilizado en otros procesos operativos externos a la organización. El producto también puede ser utilizado en la misma organización, como por ejemplo energía eléctrica producida por ella misma. La línea técnica divisora que señala donde finaliza el proceso de

producción no siempre es clara, pero para los procesos de este análisis está representada por el diseño organizacional del departamento de producción.

Una vez concluida la producción, la misma está disponible para una inspección final y su transferencia a quienes se harán cargo de su custodia. Nuevamente se presenta la necesidad de realizar un cuidadoso control físico con razonable prontitud, lo cual incluye la veracidad de los conteos, peso y otras medidas aplicables para efectos de transferencias contables así como la recolección de documentación fuente debidamente aprobada para su correspondiente contabilización y registro. Desde el punto de vista del control, es fundamental que todas estas actividades se realicen de acuerdo con los estándares diseñados para cada situación.

Planeación y control de la producción. La planeación y control de la producción se inicia con la planeación básica y sobre primero la citada planeación de la producción actual, tanto como sea necesario; luego, la transmisión de instrucciones al personal de producción; y, por último, el monitoreo de las actividades productivas. En total, es una actividad de facilitación que tiene como objetivo incrementar los niveles de eficiencia y programar el flujo de trabajo a través de las operaciones productivas para hacer posible planificar las entregas de los productos terminados.

La forma en que sea llevada a cabo esta función depende directamente de la clase de productos que se van a fabricar y de la forma en que se organicen las actividades de producción. En una situación se puede presentar cierta clase de lotes de producción y todas las actividades productivas se enfocan en ellos, mientras que en otra se recurre a cierta clase de procesos continuos o ensambles. En cualquier caso el ciclo de las operaciones puede ser corto o largo.

Planeación de la producción. Se puede decir que la planeación de la producción empieza con la determinación del programa, que puede ser diario, semanal, mensual o trimestral, según el tipo de producto. La determinación de estos programas normalmente involucra la participación de muchas divisiones de la organización, como por ejemplo marketing, compras, almacenes, personal y finanzas. El personal de producción, por supuesto está fuertemente involucrado y en la mayoría de los casos su participación es a nivel de alta administración, especialmente para resolver las presiones de los diferentes grupos interesados. Para concretar esta determinación, a la cual se agrega el grupo de planeación y control de la producción, es fundamental calcular correctamente las cantidades y el tiempo de adquisición de los diferentes insumos que se requieren, lo cual implica el uso de material disponible, las partidas a procurar, las horas o cargas de producción a incurrir, cuantificación de tiempo extra, nuevas adquisiciones, y los servicios de soporte.

En algunos casos también una determinación se fija con base en la maquinaria disponible y las necesidades de otro equipo. En este punto se deben considerar los ahorros que genera la reducción de costos ocasionados por grandes volúmenes de producción elaborados por una misma máquina. En resumen, el trabajo de planeación de la producción consiste en identificar todas las necesidades de entrada y atenderlas en todo lo posible con el objeto de incrementar la eficiencia en términos de costos y tiempo.

Control de producción. En esta fase es necesario que se emitan instrucciones específicas a todas las partes interesadas para que sepan que es lo que van a hacer, lo cual se realiza por medio de diversos tipos de documentos o elementos de

comunicación o, cuando es posible, a través de sistemas computarizados. El grado de detalle depende de la complejidad de la clase particular de la producción y, obviamente, del grado de descentralización. Sin embargo, siempre se deben proporcionar las bases para los siguientes controles de las operaciones. Ahora bien, este control se puede lograr por diversos medios, sin olvidar que su objetivo es recolectar información sobre el avance y situación actual de las actividades de producción, de tal manera que los clientes puedan ser asesorados, tanto como sea necesario, y que las actividades operativas que muestren retrasos con respecto al cronograma de producción puedan ser rápidamente detectadas y atendidas.

En algunos casos el control principal se puede ejercer a través de órdenes de trabajo o instrucciones que acompañan al trabajo individual y en las que son registradas las diferentes operaciones concluidas. En otros casos el control se puede realizar por medio de registros que se elaboran y conservan en las áreas de supervisión.

Además, suelen existir ciertos tipos sofisticados de control en una oficina central. El conjunto de resultados alcanzados reflejara lo adecuado del diseño básico del sistema y la acuciosidad y atención con que este se mantenga. Asimismo, esta relacionados con todos los aspectos generales del control operativo que se ejerce sobre las actividades de producción.

El interés, desde el punto de vista del control, radica en que el diseño de dicho sistema este razonablemente conformado de acuerdo con la situación productiva existente, y que sea eficientemente operado. Con frecuencia se presentan tendencias a elevar el nivel de complejidad de estos sistemas lo cual genera un innecesario y excesivo esfuerzo operacional. Los problemas de mantener los

sistemas y solucionar errores actuales por lo general son un buen inicio para detectar deficiencias del sistema.

Control operacional. Una vez que se han considerado las funciones de planeación y control, se está en condiciones de abordar los problemas derivados de las operaciones productivas. El interés en este campo radica en examinar los aspectos principales de las operaciones actuales, y entender cómo se pueden controlar mejor para alcanzar mejores resultados de producción. Estos aspectos operativos se refieren a la utilización de material, el empleo de la mano de obra, el uso de servicios de soporte eficaces y un adecuado control de costos; elementos que deben de ser considerados de manera integral para su administración y control.

Utilización de material. En la mayoría de las situaciones productivas se genera un significativo consumo de materiales, a pesar de que, obviamente, pueden existir grandes variantes según cada caso. Sin embargo, siempre la materia prima, los materiales procesados o los componentes de cualquier tipo juegan un papel muy importante ya que el objetivo principal de la entidad es maximizar su empleo al menor costo posible. Estos objetivos se pueden lograr a través de diversas formas, a saber:

- 1.- Insistir en que los materiales que se reciban satisfagan las especificaciones y calidades requeridas. En caso de detectarse variantes o desviaciones solo se pueden aceptar con la aprobación de los altos niveles administrativos, con base en las necesidades y objetivos de la organización.
- 2.- Requerir los materiales en cantidades apropiadas que permitan un uso más eficiente.

3.- Llevar un control adecuado de los materiales después de ser entregados a las áreas productivas; es decir, cuidar su composición original hasta que sean utilizados.

4.- Procesar cuidadosamente los materiales para minimizar errores o deterioros.

5.- Cuando la mezcla de materiales permita cierta flexibilidad, cuidar que la misma se realice con base en la búsqueda de ahorros combinando cada elemento con su precio correspondiente.

6.- Establecer un adecuado sistema de reporte de empleo de materiales basado, hasta donde sea posible, en estándares preestablecidos.

7.- Establecer un eficaz sistema de reporte de material de desecho y deteriorado, basado en estándares preestablecidos.

El objetivo, desde el punto de vista del control, consiste en evaluar la forma en que se determinan las necesidades de material, como se maneja después de haber sido recibido, y como se soportan las pérdidas por concepto de deterioros, desperdicios etc.

Utilización de mano de obra. En este caso, la proporción del costo de producción también puede variar debido a la mano de obra, la cual normalmente es un factor de primordial importancia. De nueva cuenta, el objetivo consiste en alcanzar el máximo beneficio al menor costo posible, sobre la base del negocio en marcha. El empleo eficiente de la mano de obra es particularmente complejo debido al hecho de que se trata de un factor humano. Más aun, la complejidad se acentúa debido a que todas las acciones relativas a la mano de obra tiene significativas consecuencias a largo plazo y con frecuencia, es muy difícil estimar su efecto en todas sus dimensiones. El empleo eficiente de la mano de obra puede incluir:

- 1.- El cuidado con el que se planeen las necesidades de mano de obra acordes con los programas de producción.
- 2.- El reclutamiento oportuno de personal y su correspondiente entrenamiento para hacer frente a los requerimientos de asignaciones específicas.
- 3.- La comodidad de las condiciones de trabajo e instalaciones para los empleados.
- 4.- Distribución de trabajo en la forma más racional posible.
- 5.- Calificar méritos mediante la comparación de los resultados con los objetivos.
- 6.- Adecuada supervisión combinando competencia para trabajar con adecuadas relaciones personales.
- 7.- Comparar resultados de trabajo con estándares oportuna y adecuadamente determinados.
- 8.- Transferencias ordenadas y controladas entre procesos productivos.

Los aspectos de control en los centros de uso de mano de obra en relación con los requerimientos de la misma están definidos por la eficiencia con que son administrados. En la mayoría de los casos, el aspecto técnico ha sido previamente determinado a través de cuidadosos estudios de ingeniería y su utilización puede ser evaluada de una manera razonablemente satisfactoria. También en muchas ocasiones, y en los principales procesos, existe la duda sobre cuál es el nivel de eficiencia de las relaciones humanas.

Servicio de soporte. En una situación normal de producción debe haber un importante grupo de servicios de soporte relacionado con el costo y su contribución a los resultados finales de producción. El objetivo en esta actividad consiste en lograr

los resultados deseados de la manera más eficiente y al menor costo posible. Las áreas típicas de interés incluyen:

- 1.- En el caso de suministros de importancia para manufactura, son aplicables las mismas indicaciones que para los materiales.
- 2.- El uso prudente de energía.
- 3.- Adecuada iluminación para la correcta ejecución de operaciones productivas individuales.
- 4.- Competencia del personal que maneja materiales.
- 5.- Instalaciones adecuadas para comedor de personal.
- 6.- Baños, servicios sanitarios, lockers, etcétera, cómodos e higiénicos.
- 7.- Eficiente mantenimiento de la planta.

Costos y control de costos. A pesar de que en primera instancia el control debe ser ejercido, tanto como sea posible y practico, sobre una base cuantitativa o física, en algunas etapas se realiza a través de los costos. En un último análisis, también se puede evaluar la actividad total de producción sobre la base del cual es el costo de producir artículos con determinadas especificaciones y calidades. Los costos sirven para un gran número de propósitos y pueden ser desarrollados de acuerdo con cada uno de ellos. Para efectos de tratamiento de este tema, el enfoque se concentrara en los costos de los controles operacionales y, en función a este propósito, se orientara hacia el cumplimiento de ciertos criterios, a saber:

- 1.- Una clara identificación de los costos y como se incurren; por ejemplo, el costo de la fuerza motriz y la forma en que esta se emplea en cada actividad.

2.- Fijar la responsabilidad de costos sobre la base de control que se ejerce. Igual que en el ejemplo anterior, el empleo de la fuerza motriz determina el costo y quien es el responsable del mismo.

3.- El agrupamiento de costos debe estar racionalmente relacionado con la ejecución operativa, como es el caso de los centros de costos.

4.- La implantación de estándares adecuados y/u otros objetivos que involucran costos.

5.- Realizar oportunos reportes de resultados comparados con los estándares.

6.- Análisis de variaciones sobre la base de acciones correctivas oportunas.

7.- Examen cuidadoso de los costos individuales para determinar su grado de variabilidad en diferentes condiciones operativas.

8.- Bases equitativas para el prorrateo de los costos indirectos.

Casi siempre existen algunos compromisos que están relacionados con los criterios arriba mencionados. En tales situaciones se debe hacer un esfuerzo, en primer lugar para llevar estos compromisos a un nivel donde no pueden reducir de una manera significativa el esfuerzo total de control; en segundo, se debe hacer el máximo esfuerzo para prorratear los costos indirectos sobre una base razonable.

En algunos casos también se pueden utilizar precios de mercado para realizar transferencias internas, con lo cual se obtienen mejores medios para efectuar en tanto el suministro de materiales como la actividad de recepción. De esta manera los precios de mercado deben ser utilizados para controlar el costo de la fuerza motriz y su correspondiente prorrateo. Un problema que existe continuamente es que el alcance del alojamiento de costos implica complicados prorrateos que suenan

interesantes para el contador de costos, pero que tienen muy poco o nulo valor desde el punto de vista de control de las actividades productivas individuales. Por tanto, el punto de atención es asegurarse de la razonabilidad de cada enfoque.

Reporte y análisis del comportamiento de los costos. Una vez que se ha implantado el plan para identificar y medir los costos, la eficiencia del control de los mismos es en gran parte determinada por los reportes subsecuentes y por la revisión del comportamiento de los costos. Los aspectos más importantes incluyen:

- 1.- Rapidez y seguridad en la preparación de reportes.
- 2.- Frecuencia de los reportes y una cobertura detallada destinada al nivel directivo que tiene a su cargo la responsabilidad y control directo de los costos.
- 3.- Reportes consolidados que cubran grandes periodos y que estén orientados hacia los altos niveles de responsabilidad gerencial.
- 4.- Oportuna revisión de desviaciones significativas e investigación de las causas de las mismas por medio del análisis directo con los subordinados responsables.
- 5.- Minuciosa evaluación de las causas que originan un pobre comportamiento de los costos, e implantación de programas y acciones eficaces para enfrentarlas.

4.2.4 Ciclo de nóminas

Ciclo de nóminas:

Naturaleza del proceso de nóminas

Por lo general, las erogaciones por conceptos de sueldos y salarios representan una gran parte del costo de la operación de una organización. Estos gastos involucran gente y, en consecuencia, inevitables problemas. El ciclo que comprende el proceso de nóminas es de un interés relevante, debido a que está íntimamente relacionado

con todos los aspectos operativos de la organización y su esfuerzo por lograr una eficiente utilización de la mano de obra. Un aspecto por demás preponderante surge de las consideraciones de tipo legal que se debe tomar en cuenta, como por ejemplo la Ley Federal del Trabajo, I.M.S.S., INFONAVIT, S.A.R., I.S.R., etcétera.

Así, los costos de nómina se convierten en uno de los elementos más importantes de las operaciones totales de una organización. El enfoque de este punto se centrará en el mecanismo que da comienzo a la creación de la nómina y cómo está es subsecuentemente procesada. Además, se tiene un especial interés en lograr un control adecuado, lo cual es de especial relevancia debido a los frecuentes casos de fraudes relacionados con las actividades de nóminas.

Relaciones con el departamento de personal. El departamento ésta encargado de gran número de actividades con el personal. Por tanto, sus registros constituyen la principal fuente de información y autoridad sobre las operaciones de nóminas, ya que es en ellos donde se conservan las contrataciones y las condiciones de las mismas. Posteriormente se producirán los cambios en el estado de compensación de cada individuo dentro de la organización. La administración de estos conceptos puede ser total o parcial. Finalmente, estos registros cubren la determinación de las relaciones de trabajo con la organización.

Desde el punto de vista del control, todos estos registros constituyen la principal fuente de información autorizada de la organización con respecto a su personal. Sobra decir que es extremadamente importante proteger la independencia de todas las operaciones relativas al proceso de nóminas, las cuales por lo general deben ser efectuadas por un grupo operacional ajeno al departamento de contabilidad.

Relación con la computación electrónica. La preparación de las nóminas en una situación típica involucra un gran nivel de detalle y actividad en oficinas. Como consecuencia de ello se produjo un gran avance de los sistemas computarizados para el procedimiento de esta información, ya que las computadoras tienen gran capacidad para manejar muchos detalles de cálculos y sumalizaciones. En este punto el interés se centrará en los problemas básicos relativos a las nóminas y los mecanismos que sirven para su proceso.

Fuentes de información de las nóminas

En virtud de que la actividad de nóminas está relacionada con los empleados y su compensación por el trabajo realizado, el punto de partida de la misma en la autorización para trabajar que se le otorga a determinado individuo, el cual debe ser oficialmente contratado. Esta situación, por supuesto, está sujeta a una verificación independiente a través del departamento de nóminas. El segundo requisito es el de la evidencia de sus actividades puede variar según las políticas particulares de la organización y el nivel organizacional del empleado. Así, por ejemplo es los estrados inferiores por lo general existen tarjetas de tiempo preparadas para cada individuo bajo el procedimiento de reloj checador. En otros casos pueden existir registrados bajo el control de supervisores de diferentes niveles. Normalmente, en los estrados altos el control es menos formal, ya que depende básicamente de la calidad e integridad del individuo.

Los sueldos asignados emanaran de los registros del empleado existen en el departamento personal, ya que en él reside la autoridad de mayor confianza e independencia para manejar este aspecto. En los casos en que sea necesario pagar

compensaciones por tiempo extra, se debe contar con registros y controles adicionales en poder de los superiores y con un adecuado nivel de aprobación.

Por lo general, en el caso de personal que trabaja por horas, la relación es manejada de forma más sistematizada, pues cuando menos incluye un reloj checador y sus correspondientes tarjetas para computar el tiempo de pertenencia en la planta.

En muchos casos también es necesario contar con información adicional, tal como el tiempo que invierten en un proyecto individual, cuando las tareas se realizan por orden de trabajo u otras asignaciones específicas similares. Tales registros pueden ser preparados por los mismos empleados, pero luego deben ser revisados y aprobados por sus superiores, o incluso ser preparados por éstos.

Cuando se cuenta con estos registros complementarios existe la oportunidad de hacer un control cruzado entre los tipos de registros para validar el tiempo correcto a pagar, lo cual incluye asegurarse del lugar de trabajo, información de suma utilidad para efectos de contabilidad de costos. La veracidad de las tarifas aplicadas está sujeta nuevamente a la confirmación independiente de los registros del departamento de personal. También existe el problema de aquellas personas que trabajan en distintos sitios y desarrollan diversas actividades que están apoyadas en diferentes bases de compensación. En este caso la dificultad será el manejo de la simulación y saber si esta mano de obra es utilizada eficientemente. Para efectos de nóminas, la autorización del superior responsable es la clave de control.

Preparación de la nómina

El personal de cada categoría recibe su compensación sobre la base de diferentes periodos: la mano de obra asalariada normalmente es recompensada sobre una

base semanal a cierto tipo de personal administrativo se le paga por quincena, mientras que a determinado tipo de funcionarios se les remunera mensualmente. Al final de cada periodo de pago el departamento de nóminas es responsable de la preparación de la nómina, lo cual implica determinar qué es lo que se debe pagar a cada empleado de acuerdo con el trabajo desarrollado durante dicho periodo. Los aspectos principales de esta preparación del pago de nóminas suelen ser los siguientes:

1.- Obtención de evidencia de trabajo. Es necesario implantar el empleo de tarjetas de tiempo y otros registros básicos que comprueben las actividades realizadas. Para ello, en primer lugar, es necesario que la fuente de información sea numérica y administrativamente confiable y que, además sea aprobada por un superior responsable. En aquellos casos en que se detecten datos erróneos, éstos deben ser corregidos y actualizados de inmediato. También se deben realizar sumarizaciones por departamentos y/o por cada componente organizacional, cuya confiabilidad numérica y aritmética tiene que asegurarse por medio de controles internos de diversas clases, lo cual incluye identificar y asignar responsabilidad a quien hizo el trabajo.

2.- Aplicación de tarifas. El trabajo desarrollado debe ser compensado con remuneraciones apropiadas. Las tarifas aplicables son establecidas a través de los contratos colectivos de trabajo celebrados con los sindicatos y por otras acciones de la organización que se reflejan en los registros del departamento de personal. Una vez que se ha establecido adecuadamente la autenticidad de estas tarifas, se debe efectuar los cálculos correspondientes, cuyos resultados deben ser sumarizados.

3.- Distribución contable. Los importes pagados por servicios prestados deben ser registrados dentro de sus mismas actividades operativas, y en concordancia con los requerimientos contables establecidos por la organización, entre ellos aquellos relativos a la contabilidad de costos. En la medida de las posibilidades, que en ocasiones se convierten en verdadera necesidad, no se debe diferir la determinación de estas contribuciones: las acciones aquí consignadas deben cumplirse de la manera más expedita y práctica posible debido a su alto valor como referencia para cruzarla con la confiabilidad de los pagos realizados.

4.- Aplicación de las deducciones. Es necesario realizar deducciones por un gran número de causas, entre ellas las referentes a las cuotas del seguro social, cuotas al sindicato, planes de pensión, impuesto sobre la renta, compras del personal, etcétera. Los cargos por cada diferente propósito deben efectuarse al amparo de sus controles respectivos y aplicarse a cada trabajador afectado.

5.- Determinación del pago neto. Finalmente, la diferencia entre la compensación básica alcanzada y las deducciones indican el pago neto que deben realizarse al empleado. En este punto nuevamente se deben efectuar sumarizaciones que tendrán que cruzarse con los netos detallados en cada caso.

Pago de sueldos y salarios

La preparación de la nómina según el procedimiento anteriormente descrito, lleva a la consecución sobre la forma en que debe hacerse el pago y la correspondiente preparación de los cheques a empleados, recibos y otra documentación pertinente de acuerdo con la política de la organización. Lo ideal en esta operación es pagar a cada empleado por medio de cheque o tarjeta de débito, ya que ello reduce el riesgo

de manejo de efectivo y, además, proporciona un registro automático de lo que cada empleado recibe. Sin embargo, en algunas situaciones se hace necesario pagar en efectivo, mientras que en otras los cheques deben utilizarse simultáneamente con un servicio de cambio en efectivo.

Los procedimientos para la preparación de la nómina normalmente deben interrelacionar las políticas de la organización y los requerimientos que se presentan en la práctica para la preparación de los cheques o los depósitos en tarjetas de débito. En aquellos casos en que existen posibilidades de pagar en efectivo es conveniente preparar un cheque por el importe total de la nómina. La póliza de contabilización debe considerar los créditos a aquellas contra cuentas que registran las deducciones realizadas mediante la nómina, los cuales proporcionan los elementos para la posterior presentación de declaraciones ante organismos del gobierno, como por ejemplo al Instituto Mexicano del Seguro Social, entero de Impuesto Sobre la Renta retenido, etcétera.

Luego se entrega a cada empleado o trabajador el cheque, depósito a tarjeta de débito y/o efectivo a que se han hecho acreedor por sus servicios retenidos. Un importante elemento de control es la entrega que se hace con el concurso de varios individuos, de tal manera que se impida cualquier componenda o manipulación entre el pagador y el receptor. Siempre que sea aplicable, éste debe identificarse en el momento de cobrar. Contra entrega del sueldo o salario se deben recabar el recibo correspondiente. En los casos en que el pago se hace en efectivo, es conveniente que se tomen adecuadas medidas de protección física. En la eventualidad de que los

empleados o trabajadores no se encuentren en el momento del pago, el efectivo o cheque no cobrados deben ser guardados en caja fuerte o bóveda de la entidad.

Base de control interno de nóminas. En virtud de la existencia de una gran cantidad de cálculos y detalles que se deben tomar en cuenta para elaborar una nómina, su proceso debe ser muy cuidadoso y estar sujeto a principios básicos de control interno. El primero, y más importante, es que el manejo o acceso a la nómina ya elaborada debe ser independiente del grupo que se encarga de la creación de cualquier elemento de registro que constituya la base para el pago de esa nómina. Por consiguiente, es esencial que todas las partes que intervienen en el proceso sean independientes unas de otras, aun dentro del mismo departamento de nóminas. El objeto de esta precaución es buscar el máximo de intercruces para así lograr seguridad. El empleo de totales o cifras de control en cada etapa de proceso provee el control necesario sobre cada volumen de detalles.

Asimismo, es especialmente importante que el mismo departamento de nóminas sea el que las prepare. Un revisor, como el auditor interno, debe evaluar tanto la razonabilidad de los intercruces de elementos base como el cuidado que se aplique a los procedimientos para elaborar la nómina. Además, se requiere de un esfuerzo constante por parte de los niveles de supervisión para evaluar la necesidad de introducir modificaciones a los procedimientos, a fin de hacer frente a las situaciones cambiantes que se presentan.

Junto con el proceso que involucra al ciclo de nóminas se encuentra en función de administrar los recursos humanos de una entidad. Esta función considera, enunciativamente, las actividades de identificación de necesidad de personal, su

reclutamiento y selección, contratación, relaciones laborales, administración de sueldos y salarios, asistencia y pago de remuneraciones, promoción y evaluación del personal, etcétera.

4.2.5 Ciclo de tesorería

Ciclo de tesorería

Naturaleza del ciclo de tesorería

Con notable frecuencia se conceptualizan y utilizan de manera indistinta las funciones de administración financiera y la tesorería. A pesar de que ambas están íntimamente relacionadas en la tarea de captar y administrar los recursos financieros de una organización, en la filosofía y en la práctica cabe establecer una diferenciación a efectos de intentar precisar las tareas y actividades que competen a cada función, lo cual en ocasiones no es fácil de realizar cuando, inclusive, en algunas entidades se les asignan a estas funciones otras tareas que no les corresponden, no obstante que se requiere la participación de ellas en plan coadyuvante al proceso administrativo total. Tal es el caso de la administración de los seguros de la organización que gravita, o debe gravitar, sobre el área de administración, o en relación con la administración de planes y pensiones al personal, que es competencia del área de recursos humanos.

Administración financiera. Es la función que se encarga de todos los aspectos financieros de una organización. Por tanto, le corresponde dictar y establecer políticas para pronosticar y planear la obtención de recursos monetarios, proponer y llevar a cabo programas del financiamiento e inversión de excedentes, control de todo el proceso de administración del dinero, e interactuar con los mercados de

capital. Por su parte la función o ciclo de tesorería le corresponde la implantación de controles en materia de captación de recursos, su manejo y custodia, y el programa de egresos. Es responsable del correcto y eficiente flujo de fondos. Por tanto, las actividades de tesorería están supeditadas a las políticas, criterios y decisiones emanadas del área o dirección de la organización.

Captación de recursos

Las fuentes de recursos financieros de una organización tienen dos orígenes: internos o propios y externos. Los primeros están conformados por las aportaciones de los accionistas, la recuperación de las cuentas por cobrar y la venta de activos diferentes a los giros de la entidad. Los segundos se basan en la obtención de todo tipo de créditos y financiamientos y, eventualmente, subsidios o apoyos gubernamentales recibidos, de diversa índole.

Recursos internos o propios

Aportaciones de los accionistas

El pago del compromiso contraído por una persona física o moral de proporcionar recursos financieros o en especie para la constitución y puesta en marcha de una entidad para llevar a cabo un objetivo o fin lícito. El punto de referencia y de control para un tesorero es que las aportaciones pactadas se realicen en el tiempo y forma preestablecidos.

Cuando se trata de aportaciones en especie, se deben observar las restricciones que establece el particular la Ley General de Sociedades Mercantiles. En cuanto a lo que hace a las acciones preferentes u otras de tipo especial, se debe vigilar el cumplimiento de las condiciones de las mismas, según lo establecido en el contrato

social. Una vez que la organización opere de manera regular- como negocio en marcha- y necesita de recursos líquidos para hacer frente a la operación, o bien para financiar planes o proyectos de expansión o crecimiento, la primera fuente a la que debe recurrir es a la de aportaciones por parte de los accionistas, o sea al aumento de su participación en la sociedad.

Una opción adicional en este proceso consiste en invitar a los inversionistas a participar en la sociedad.

Es este aspecto el criterio más importante consiste en reforzar a la sociedad con capital propio, en contra de congestionarla con créditos y financiamientos que con su respectiva carga financiera representan un riesgo o dependencia de acreedores.

Además, no se debe olvidar que en la mayoría de los casos la gestión de una administración se mide por los resultados que reporta a los accionistas; los que están afectados por gastos de origen financiero, deben ser segregados estos para reportar exclusivamente los resultados de la operación. En última instancia, la administración no es responsable de que los accionistas no doten a su empresa de los recursos financieros mínimos indispensables para que opere, salvo situaciones plenamente identificadas de deficiencia administrativa.

Recursos externos

Recursos externos de corto plazo

Proveedores

El diferimiento de pago a proveedores constituye la fuente más importante del financiamiento a corto plazo. En este caso se trata de captar recursos no monetarios sino materiales, indispensables para la marcha y operación de la entidad, que al no

ser pagados en efectivo en el momento de su adquisición se constituyen en una importante fuente externa de recursos financieros utilizados en el lapso comprendido entre la compra y su pago.

La tarea del tesorero, en coordinación con la función de compras, es obtener el plazo de crédito más favorable para las adquisiciones de la organización sin que ello afecte su buena marcha.

De muy especial interés son las cuestiones relacionadas con rebajas y descuentos. Una rebaja es un producto de una acción comercial, por ejemplo, rebajas por compras de gran volumen, también denominadas economías de escala. Por su parte, un descuento es el resultado de una negociación financiera, por ejemplo descuentos por pronto pago.

Créditos bancarios sin garantía:

Para las empresas, los bancos representan una de las fuentes de préstamos a corto plazo más importantes, los cuales por lo general se obtienen con base en la experiencia y una buena relación con las instituciones bancarias. El objetivo de esta clase de préstamos es financiar las necesidades periódicas de una empresa generadas por una recesión de ventas o recuperación de cartera inferior a la pronosticada, con base en la promesa de pagarlo en el momento de que dichas operaciones se realicen.

Normalmente este tipo de créditos se conectan al amparo de un pagaré, a través de línea de crédito concedida al acreditado y por medio de convenios de crédito revolvente.

Los créditos bancarios a corto plazo sin garantía son muy útiles debido a la rapidez en su tramitación. Sin embargo, no debe olvidarse que por lo regular es el medio más caro de captar recursos externos: alta tasa interés, determinado porcentaje del monto de crédito se debe dejar intocable en la cuenta de cheques del acreditado (por supuesto en el mismo banco acreditante) en calidad de “reciprocidad” y el cobro de intereses por anticipado, además de las respectivas “comisiones bancarias”

Créditos con garantía

Factoraje. Este término es una castellanización de factoring, hasta hace pocos años llamado simplemente descuento de cartera. Es el préstamo que otorga una empresa de factoraje a su acreditamiento sobre la cartera (facturas no pagadas por sus clientes) por cobrar que en sí constituye la garantía. Por lo general, el vencimiento de este crédito se produce cuando vence la obligación de pago por parte de los clientes de la empresa acreditada.

El pago del acreditado a la empresa de factoraje se realiza en dos modalidades:

- 1.- En la fecha de vencimiento de la factura, y por supuesto del crédito, el acreditado paga el préstamo y le es devuelta la cartera.
- 2.- La empresa de factoraje se encarga del cobro de las facturas, cobrándole al acreditado una comisión o tarifa por esta tarea, y se queda con el dinero cobrando dándose así por pagado por parte de éste. Por su parte, aquellas facturas que no logran cobrar, se las devuelve al acreditamiento, el cual deberá pagar el importe correspondiente a la empresa de factoraje.

Crédito con garantía colateral. El acreditamiento obtiene un préstamo amparado con un pagaré a favor de la institución de crédito. A dicho pagaré se le adosa otro pagaré o

factura (debidamente endosado como garantía colateral) a cargo de un cliente de la empresa acreditada. Habitualmente se exige una relación de 2 a 1 en este tipo de garantía.

Créditos con este tipo de garantías permiten que si el acreditamiento no cumple con su obligación de pago, la institución de crédito ejerce su derecho de garantía y ejecuta el pagaré o factura a su favor.

Crédito con garantía de inventarios. Cuando se realiza este tipo de operación, el acreditado ofrece como garantía de pago sus inventarios de materia prima y de productos terminados y, en ocasiones, también de la producción en proceso. Es práctica común que el acreditamiento exija una relación de 2 a 1 en garantía (si presta 1000 000 de pesos, los inventarios deban valer 2 000 000).

Es de entenderse que en créditos garantizados en tales condiciones, si el acreditado no paga, la institución financiera exige su derecho sobre los inventarios, con el beneficio de la relación 2 a 1. Además, como los inventarios de producto terminado se ofrecen como garantía a precio de costo, existe una garantía o beneficio adicional de que pueden ser realizados a precio de venta, cuyo beneficio complementario es el diferencial entre ambos precios.

Los anteriores son las fuentes más comunes de capitalización (financiamiento) de recursos externos a corto plazo con garantía. Existen otros pocos utilizados y con características más complejas, como es el caso de préstamos con recibos de depósito de inventarios o préstamos sobre certificados de depósito, a los que también se recurre en ocasiones.

Recursos externos de largo plazo.

Créditos bancarios

El crédito bancario de largo plazo es una fuente de captación de recursos externos por medio de la cual una organización obtiene fondos de una institución de crédito para pagarlos en un plazo mayor a un año. Por lo regular se recurre a estos créditos para financiar capital de trabajo, adquisición de maquinaria y equipo, o bien para consolidar pasivos.

Contablemente, estos préstamos los debe registrar el acreditado del rubro de pasivo a largo plazo (también llamado pasivo consolidado). Cuando llega el momento de efectuar amortizaciones o pagos dentro del lapso de un año posterior a la fecha de elaboración de los estados financieros, dicha porción deberá ser clasificada en el rubro del pasivo flotante o de corto plazo.

Características restrictivas de los créditos bancarios de largo plazo. Este tipo de créditos son otorgados al amparo de un contrato específico, que incluye cláusulas restrictivas aplicables al acreditado, a fin de garantizar al acreditante la sana recuperación del préstamo concedido. Dentro de estas cláusulas o características restrictivas se pueden mencionar, enunciativamente, que el acreditado:

- 1.- Debe mantener un nivel mínimo de capital neto de trabajo para garantizar liquidez financiera en beneficio del negocio en marcha.
- 2.- No contratará otros créditos cuya garantía sean las cuentas por cobrar, los inventarios o los activos fijos.
- 3.- Subordinarse a no solicitar otros créditos (excepto proveedores regulares) si no cuenta con la autorización previa por parte del acreditante. En ello se incluye la obtención de arrendamientos financieros.

- 4.- No entrará en proceso de fusiones o combinaciones.
- 5.- Mantendrá el sueldo de su personal dentro de parámetros definidos.
- 6.- Dentro de lo posible, mantendrá a sus hombres clave.
- 7.- No distribuirá dividendos, o bien decretar y pagar éstos hasta un determinado porcentaje previamente acordado con el acreditante.
- 8.- Y, tal vez, la restricción más relevante: utilizar los fondos obtenidos en préstamo única y exclusivamente para los fines que fueron contratados.

Fondos gubernamentales

Los gobiernos federales, estatales e inclusive municipales, también suelen otorgar apoyo crediticio a las empresas con el objetivo de estimular la actividad económica de determinadas zonas o regiones del país. Dicha participación suele darse en tres vertientes:

- 1.- Como prestamista en las mismas condiciones que la banca comercial, pero con tasas de interés menores;
- 2.- Aceptación de descuentos de cartera a favor de la banca comercial;
- 3.- Inversiones de origen con capital de riesgo convirtiéndose en accionistas de la empresa acreditada, con la obligación de que pasado cierto plazo los accionistas de la empresa apoyada compren los instrumentos en poder del acreditante.

En estos apoyos gubernamentales también insertan en los contratos respectivos cláusulas restrictivas similares a las de los créditos bancarios de largo plazo, obviamente con las modalidades que requiere cada negocio.

Arrendamiento financiero

El arrendamiento financiero es una operación la cual una empresa especializada (arrendador) adquiere para sí bienes de capital para luego entregarlos en renta a su cliente (arrendatario). Así, éste, con cada pago de la renta efectuada una amortización a la inversión del inmueble o equipo arrendado. Llegando el plazo de vencimiento del contrato, el arrendatario, si le conviene, paga un saldo previamente pactado (comúnmente llamado “valor de rescate”) y adquiere la propiedad del bien, o no ejerce tal opción sin ninguna obligación de su parte.

Esta modalidad de captación de recursos externos no es otra cosa más que préstamo de largo plazo con garantía prendaria, ya que si el arrendatario no paga las rentas el arrendador se queda con el bien arrendado (recuérdese que lo adquirió a su nombre).

En el ejercicio de esta opción financiera se recomienda un exhaustivo estudio de las disposiciones legales vigentes para aprovechar los beneficios de deducibilidad que son aplicables, y también para evitar incurrir en algún error fiscal.

Emisión de bonos

Un bono es un documento mediante el cual una empresa certifica que ha tomado en préstamo cierta cantidad de dinero proveniente de personas físicas o morales, comprometiéndose a devolverlo (pagarlo) en un futuro determinado de conformidad con condiciones claramente establecidas dentro de las que se incluye, por supuesto, el pago de intereses.

Debido a que la empresa emisora toma en préstamo dinero del gran público inversionista, existe una severa regulación y vigilancia por parte del Estado para garantizar la recuperación y rentabilidad de dicha inversión atendiendo a las

características de la emisión que incluye las garantías ofrecidas por el emisor. El tipo de bono para emitir depende de tales características y garantías.

Las anteriores cuatro opciones de captación de recursos financieros externos pagaderos a largo plazo por aquellas organizaciones que así lo requieren, no son todas las disponibles en el mercado de dinero. Existen otras que se están diseñados y combinado en el mundo financiero de hoy en día. No se entra a su comentario en esta oportunidad debido a sus características cambiantes, complejidad y especialidad para determinadas situaciones y necesidades. El objetivo de este apartado fue tratar lo más común y conocido.

Manejo y custodia del dinero

Proceso de caja

Desde un punto de vista de control contable y financiero, la caja reviste un especial interés debido a que es el concepto básico y el de mayor transferencia. Por su parte, desde la perspectiva del riesgo es el aspecto más vulnerable, debido principalmente a los grandes peligros involucrados, lo cual genera una gran necesidad de protección y de control. Además, no se debe olvidar la necesidad de lograr el objetivo fundamental de minimizar el alcance del problema y reducir el empleo de la caja tanto como sea factible. Al mismo tiempo, existe una importante dimensión ejecutiva de usar el dinero en la forma más eficiente posible.

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

vendedor acepte cobros de los clientes? Si los hace, ¿es adecuado el procedimiento para el envío o depósito del dinero? Tal vez ésta sea una política que tenga como finalidad principal acelerar la cobranza, en cuyo caso se debe evaluar y sugerir (más no requerir) un procedimiento diferente si el caso y la debilidad del control así lo requieren. Lo importante en este punto es que se debe evaluar críticamente cada situación y determinar qué grado de compromiso es justificado desde el punto de vista del control, a la luz de las diversas consideraciones operativas.

En la mayoría de las situaciones los recursos financieros se amplían por sí mismos hacia otros tipos de controles, los cuales se extienden hacia las estimaciones de dinero que se deben recibir de las diferentes fuentes y la forma en que se dispondrá de él. Este enfoque, obviamente, no se refiere a los registros contables que controlan los ingresos y los egresos de caja, como es el caso de las cuentas por cobrar y por pagar y sus registros complementarios: alude a las expectativas de ingresos a caja y los egresos que se originan en determinados periodos. Además, en aquellos casos donde el nivel de control es bajo, la estimación de qué podrá suceder en el futuro suena por demás importante.

Controles básicos de caja

El manejo de la caja, como ya quedo señalado, en algunos casos llega a interrelacionar las actividades de ingresos y egresos. Sin embargo, existen ciertos controles adicionales básicos que se pueden considerar bajo el concepto de manejo y custodia de la caja a saber:

- 1.- La Salvaguarda física debe ser adecuada. Los tipos de salvaguarda física que se requieren en cada situación dependen de las cantidades de dinero que normalmente

se manejan y los riesgos involucrados. En ciertos casos, un simple gabinete puede cubrir la necesidad; en otros se requiere una pequeña caja fuerte; por último, en ciertas situaciones, es conveniente pensar en una bóveda de seguridad. Además, estas facilidades deben usarse para los fines que se adquirieron.

2.- Aseguramiento de valores. El dinero en efectivo está sujeto a riesgos de fuego o robo. Una política prudente requiere que estos peligros sean adecuadamente cubiertos a través de la contratación de seguros.

3.- El dinero en caja debe mantenerse en los mínimos niveles posibles. Una gran cantidad de dinero en un lugar determinado implica un gran riesgo de pérdida. Simultáneamente, tener mucho dinero ocioso reduce el potencial de rendimiento del mismo. Mantener el efectivo de caja en un mínimo nivel es una contribución importante a los intereses de la organización. Esta recomendación es aplicable a cualquier estrado de la misma, incluyendo la actividad de depósito central.

4.- Dentro de lo práctico, se debe realizar cualquier potencial de utilidades. En virtud de que el término caja se utiliza tanto para designar al dinero disponible a la mano como para indicar el volumen de cuentas bancarias, se necesita reconocer las utilidades potenciales que se pueden realizar, dentro de lo práctico, a través de la colocación de fondos en cuentas de inversión u otros instrumentos similares donde el dinero pueda generar intereses. Además, no hay que olvidar que, por el contrario, el mantenimiento de saldos abultados en cuentas de cheques puede ser fundamental para obtener líneas de crédito u otros servicios bancarios. Es decir, el objetivo es explotar lo máximo posible estos potenciales. En otros casos es conveniente mantener saldos para cubrir únicamente cheques en tránsito.

5.- Afianzar a los empleados. La prudencia normal de las empresas impone afianzar a todos los empleados que participan en alguna etapa del proceso de caja. De esta política se derivan dos beneficios fundamentales: El primero es la protección de la entidad en caso de desfalco o empleo indebido de los fondos de la misma. El segundo incide sobre el aspecto psicológico de los empleados y los impulsa a lograr un alto estándar de diligencia e integridad. Para cumplir con este propósito se requiere difundir esta política.

6.- Máxima explotación de los recursos automatizados. Actualmente se ha desarrollado un considerable espectro de recursos automatizados que sirven para cubrir diversas fases del proceso de caja. Los tipos de asistencia ofrecida incluyendo registros contables, protección física, mejor control y eficiencia de manejo. Las cajas registradoras modernas son ejemplos de protección del dinero a través de restricciones de acceso al mismo, además de que establecen un registro base para contabilizar y motiva a ejercer un buen control mediante registros visibles de la transacción. Los beneficios especiales de la mayor de estos recursos aseguran el manejo uniforme de algunos aspectos operativos a un nivel de control deseado. Es necesario tomar en consideración todas estas oportunidades y saberlas explotar adecuadamente.

7.- Mantenimiento de registros actualizados y reporte oportuno. En todas las etapas del proceso de caja es muy importante que todos los registros estén actualizados, de tal manera que sirva de referencia en el momento en que se requieran así como para preparar reportes periódicos oportunos. Simultáneamente, constituye una importante motivación psicológica para el personal que participa en dicho proceso, pues lo

estimula a ejercer sus funciones con especial diligencia. Los retrasos en cualquiera de estas etapas pueden generar grandes riesgos físicos y obstaculiza una eficiente utilización de los recursos de caja.

8.- Control de cheques en banco y otros suministros. El adecuado control de documentos y formas es siempre importante pues es la base de su protección física y uso eficiente. En el caso del proceso de caja este control reviste especial importancia en virtud de que ciertas formas, como los cheques en banco, deben mantenerse al resguardo de usos indebidos.

9.- Conciliación independiente de las cuentas bancarias. La conciliación periódica de las cuentas bancarias representa un punto fundamental de control tanto sobre las recepciones a caja como sobre las actividades de egresos. Por lo tanto, es importante que estas conciliaciones sean realizadas por personal independiente del que efectúa las operaciones regulares de ingresos y egresos de caja. Los estados de cuenta bancarios deben ser recibidos directamente del banco para asegurarse que no han sido alterados. Además, las conciliaciones bancarias proporcionan la oportunidad de revisar varios aspectos de la forma en que se manejan los ingresos y los egresos, con lo cual permiten identificar acciones incorrectas o poco usuales.

Manejo y custodia de valores

El manejo y custodia de valores representa un problema de control de especial significación, particularmente en el caso de instituciones financieras tales como bancos o compañías de inversión. En el caso de organización típica, el manejo de valores puede ser delegado en una institución financiera. Además, del problema de manejo, surgen severos cuestionamientos, sobre las razones de adquisición de

valores, su tipo e importe, cuya responsabilidad recae en el director de fianzas de la empresa, no en el tesorero, ya que su intervención se circunscribe a la custodia y control de los mismos. El punto de conflicto es la forma en que se deben establecer los procedimientos que garanticen una adecuada contabilización y salvaguarda de los valores. En este caso, los requerimientos operacionales incluyen la recepción de los valores, el acceso a ellos y su disposición en el momento adecuado para efectos de venta u otros propósitos debidamente autorizados.

Recepción de valores

Los valores adquiridos pueden ser nominativos o pagaderos al portador. Aun cuando estos últimos tienen como ventaja su fácil disponibilidad para cubrir cualquier evento o transferencia, el riesgo de robo es muy grande. Sin embargo, en el caso de valores utilizados como garantía colateral o que satisfacen algún propósito específico de los clientes u otra tercera parte, la organización no tienen elección en cuanto a la forma de estos valores. En cualquier caso, la recepción de dichos instrumentos por parte de algún funcionario o empleado de la organización implica una responsabilidad que debe ser registrada y reconocida por la misma. En consecuencia, se deben implantar registros contables y facilidades físicas que aseguren una adecuada protección, más aun tratándose de empresa que manejan grandes cantidades de valores.

En todos los casos se deben contabilizar y en los mismos registros definir claramente qué persona es responsable de la custodia de los valores y aceptación implícita de esta responsabilidad por parte de ella. Una buena técnica de control interno consiste en llevar, además de los registros contables, otro registro extra libros manejado por algún grupo independiente del encargado de la custodia de los valores, los cuales

deben considerar al valor de los cupones para pago de dividendos, intereses, etcétera. Esta última cobertura es también extremadamente importante porque implica, además, estar pendiente del cobro oportuno de estos cupones.

Manejo de valores

Otro problema adicional es el qué otras personas, además de las responsables de los valores, tendrán acceso a los mismos. En estas circunstancias, un control eficaz debe prever que estas otras personas estén debidamente autorizadas para ello. Un segundo requisito es que la inspección de los valores sea llevada a cabo conjuntamente entre quien los custodia y las otras personas. En el caso de cupones por dividendos o intereses, un buen procedimiento consistente en recurrir a una institución de crédito para encargarle el cobro respectivo: Para efecto de control, simultáneamente a la entrega de los títulos se deben crear una cuenta por cobrar en los registros de la organización.

Egresos

El dinero que se recibe en diversas formas queda a disposición de la organización, la cual puede utilizarlo con diversos objetivos: compra de insumos de operación, pagos de gastos de inversiones, etcétera. El objetivo general es que estos egresos sean válidos y para propósitos propios, que sean proporcionales el beneficio recibido y que la cuantificación de las erogaciones sea correcta. Los principales aspectos de control pueden ser resumidos como sigue:

- 1.- Separación de la función de egresos. Los ingresos y los egresos de caja, en el proceso total de caja, deben ser separados tanto como sea posible. El ingreso

recibido debe ser canalizado hacia el área central de depósito, mientras que la fase del egreso debe ser manejada y controlada de una manera independiente.

2.- Documentación soporte para la liquidación de cuentas por pagar. En la mayoría de las operaciones financieras los principales tipos de gastos son procesados a través de la creación de cuentas por pagar, la que luego son liquidadas mediante egresos de caja. Simultáneamente éstos son, por lo regular, revisados para validar el concepto a pagar y la época del pago.

3.- Fondos de caja chica. Un buen número de problemas surge cuando se hace necesario efectuar gastos pequeños que requieren pago inmediato. En algunas situaciones los importes son tan pequeños que no justifican la aplicación del procedimiento formal de egresos. En tales circunstancias la caja se debe adecuar para estar en condiciones de cubrir esas necesidades, por lo general por medio de la constitución de un fondo fijo revolvente. De acuerdo con este procedimiento, se designa una cantidad fija contra la cual se efectuarán gastos menores que periódicamente serán reembolsados para que así el fondo cuente con la misma cantidad de dinero asignado de origen. La documentación recibida que soporte cada egreso debe ser la base documental para el reembolso al fondo. La cantidad asignada para el fondo fijo debe ser suficiente para cubrir los gastos que se esperan realizar. Sin embargo se debe considerar el tiempo requerido para su reposición, para evitar que en un momento dado se interrumpa el servicio de pago de gastos por haberse agotado el dinero mientras el reembolso ésta en trámite de reposición. El nivel del fondo puede ser modificado en cualquier momento de acuerdo con las necesidades que se vayan presentando y a la luz de nuevas experiencias y condiciones. Es

necesario mencionar algunos asuntos importantes relacionados con los fondos de caja chica. En virtud de requerirse evidencia satisfactoria que soporte el gasto, si la misma no está disponible en la forma de factura, tira de caja registradora o remisión, será necesario que el receptor del dinero prepare y firme un documento especial, el que debe estar debidamente autorizado por un funcionario competente. La documentación soporte debe estar cancelada en el momento de su pago para evitar que sea utilizada nuevamente. Por otra parte, siempre existe la tentación de despreocuparse de obtener documentación adecuada o de emplear el dinero de la caja para propósitos indebidos, cuyo ejemplo clásico son los autopréstamos. La documentación debe ser revisada en el momento del reembolso. El empleo indebido o autopréstamo puede ser detectado mediante un arqueo de fondos. Estos dos últimos esfuerzos de protección deben ser ejecutados sobre base periódica y constante.

4.- Uso de fondos para anticipos. En algunas situaciones es necesario emitir cheques en calidad de anticipos para gastos estos casos son aplicables los mismos principios enunciados para el manejo de la documentación soporte, el empleo del fondo y la cantidad asignada para el mismo.

5.- Control de firmas de cheques. En la mayoría de las situaciones es conveniente que los cheques lleven dos firmas (mancomunadas), lo cual sirve como chequeo cruzado entre una persona y otra. Este procedimiento es útil tanto para prevenir fraudes y errores como para tener un buen cuidado y juicio sobre la función que está ejerciendo. También existen situaciones donde, en lugar de firma se utiliza facsímil; caso en el cual, el punto más importante de control radica en la salvaguarda del facsímil y las condiciones para su utilización.

6.- Designación de beneficiarios de cheques. Es importante que todos los cheques emitidos se paguen a los individuos o empresas de quienes se obtuvieron los bienes o servicios. La práctica de pagar en efectivo en lugar de cheques y la emisión de cheques al portador, por una razón muy sencilla, debe ser descartada por la organización: evita usos indebidos del dinero.

7.- Máxima separación de deberes y responsabilidades. Este proceso de egresos de caja hace indispensable la división de los diversos aspectos y actividades del mismo, y la asignación de ellos a diferentes personas. Por lo tanto, una persona puede revisar la documentación, otra preparar el cheque, una tercera revisar la pertenencia de la documentación soporte, una cuarta estampar la primera firma y una última la segunda firma. Cada actividad se convierte en un control de la otra.

Proceso de cuentas por pagar

Naturaleza de la cuentas por pagar

Necesariamente, la operación de cualquier organización implica gastos, los cuales pueden ser erogados por materiales, productos, equipo, sueldos y salarios u otros servicios de diversa naturaleza. Todos estos gastos generan obligaciones para la organización, algunas de las cuales deben ser liquidadas de inmediato mientras que otras serán pagadas en un futuro determinado. El proceso de cuentas por pagar está relacionado con el conocimiento de todas estas obligaciones y el subsecuente control y manejo de ellas. Además, cuando estas obligaciones son liquidadas, el proceso de cuentas por pagar se unifica con el procedimiento de egresos previamente comentado.

De esta manera se genera el proceso de cuentas por pagar por las actividades operativas de la organización y enfocado especialmente en el proceso total de control financiero, el cual está conectado con la rapidez y seguridad con que tales obligaciones sean formalmente reconocidas, la legitimidad y propiedad de esas obligaciones y los procedimientos establecidos para la etapa de liquidación final.

El proceso de cuentas por pagar involucra actividades que pueden clasificarse dentro de grupos perfectamente definidos. El primero de ellos está relacionado con la creación de la cuenta por pagar, la forma en que se controlará la cantidad a pagar cómo se determinará la validez de ese pasivo. El segundo grupo involucra varias actividades referentes a la administración de las cuentas por pagar, y la clase de problemas especiales que se encontrarán para su registro y control. Finalmente, se hace referencia a los procedimientos por los cuales una cuenta por pagar individual es preparada para su pago, lo cual incluye la emisión del cheque que cubra esa liquidación.

Creación de la cuentas por pagar

Las cuentas por pagar pueden tener su origen en una gran variedad de causas, la más normal y voluminosa de las cuales es la compra de productos y servicios, acción generada por el departamento de compras. Estos productos y servicios pueden ser adquiridos para su reventa, o para ser utilizados en una manufactura de productos y servicios vendidos de la organización. Además, muchas compras de productos y servicios por diversas razones pueden ser realizadas directamente por otros empleados de la misma organización involucrados directamente en otras actividades de línea.

En términos de importancia económica la compra puede fluctuar desde una simple adquisición de rutina hasta la compra de bienes de capital de alto costo. En todos los casos, el control básico estriba en que las obligaciones sean asumidas solamente dentro de los límites autorizados, entre los cuales se deben mencionar la clase de gasto, el importe del mismo y la incurrencia individual de cada obligación. En este punto surge un problema de delegación de autoridad que se origina en el consejo de administración. Es conveniente mencionar que cuando se violan los niveles de autoridad se deben ratificar de inmediato la decisión tomada. En aquellos casos en que las decisiones se tomaron por circunstancias emergentes es necesario cerciorarse que verdaderamente hayan sido emergencias y no pretextos para ejercer atribuciones que no corresponden.

¿Qué constituye la validez de una cuenta por pagar? Con relación al origen de la cuenta por pagar, desde el punto de vista del control financiero, existe cierto tipo de objetivos comunes a toda clase de cuentas por pagar. Estos objetivos pueden ser descritos como sigue:

1.- ¿Es razonable el tipo de gasto? El objeto en este caso es demostrar la razonabilidad del gasto en relación con las operaciones de la organización. Normalmente esta relación es en sí misma evidente, pero en otros casos puede ser parcial o completamente difusa, en cuyo caso, cualquier duda debe ser eliminada mediante una razonable explicación: el grado de alcance de ésta depende de la jerarquía del funcionario involucrado.

2.- ¿Son excesivas las cantidades? La pregunta es si el gasto es razonable en relación con las cantidades o volúmenes comprados. Las presiones de los altos

niveles se orientan a obtener bajos precios o simplemente captar altos volúmenes de reserva para cubrir las necesidades operacionales. En cualquier caso está en juego un buen juicio, el que debe basarse en una evolución razonable. Nuevamente esta desviación provocada por el exceso sobre los niveles normales debe ser evaluada y aprobada o rechazada por el o los funcionarios que tienen a su cargo este gasto particular.

3.- ¿Son correctos los precios y los términos? La cuestión de los precios y términos tiene dos enfoques. Uno se relaciona con la corrección, en términos de los acuerdos previos acerca del costo de los gastos. El otro se refiere a la forma de determinación de los precios y términos, en cuyo caso, nada se puede hacer cuando una cuenta por pagar está definida, pero sí sirve de base para los gastos futuros. Los precios y términos en la forma en que se contemplan en este apartado, incluyen listas de precios, descuentos, época de pago, fletes, garantías, etcétera.

4.- ¿Es apropiada la mercancía o servicio recibido? Por un lado es necesario cerciorarse de que las mercancías o servicios facturados realmente se hayan recibido. Por otro, que esas mercancías o servicios satisfagan las especificaciones de la cantidad, al igual que las condiciones de la cantidad, al igual que las condiciones y calidad. Además, es mantener evidencia adecuada que cubra ambos aspectos. Si la cuenta por pagar se va a validar antes de la recepción de la mercancía o servicio en la forma como ha quedado descrito, de nueva cuenta debe requerirse la aprobación de un funcionario autorizado. Asimismo, existe la necesidad de implementar controles adicionales que sirven para verificar que se cumple con este último requerimiento.

5.- ¿Son adecuadas las aprobaciones y evidencias de soporte? La validación de las cuentas por pagar requiere de una adecuada evidencia documental, la cual puede consistir en la documentación base, como es la orden de compra y los reportes de recepción así como también las aprobaciones específicas debidamente otorgadas por funcionarios calificados. Estas aprobaciones cubren diversos aspectos relativos a la validación, por lo cual, cada caso, se requiere preguntar si la persona que aprueba tiene la autoridad suficiente, y si el nivel de autorización es adecuado.

Administración intermedia de las cuentas por pagar

En algunos casos la validación de la cuenta por pagar se realiza automáticamente en la fase de egresos. En otros las cuentas validadas están condicionadas a una posterior liquidación. Desde el punto de vista del control es deseable reconocer formalmente este pasivo lo más pronto posible. Sin embargo, puede ser más eficiente lograr este control a través de mecanismos de archivo para así diferir el reconocimiento contable formal hasta su momento de pago, o bien hasta el fin del periodo contable, lo que suceda primero. Bajo tales circunstancias, existen ciertos asuntos que se deben considerar, a saber:

1.- Coordinación y control de la documentación de entrada. Cuando se cuenta con un adecuado sistema de control interno, los diversos documentos relacionados con cada cuenta por pagar fluyen directamente hacia el departamento de cuentas por pagar. Estos documentos deben incluir una copia de la orden de compra emitida por el departamento de compras, el reporte de admisión del departamento de recepción, formas de reclamaciones por faltantes o deficiencias de calidad, cargos por transporte pagado por cuenta propia, y original y copias de las facturas enviadas por

proveedor. Todos estos documentos deben ser archivados de tal manera que faciliten su integración como soporte de pago final.

2.- Distribución contable. Todos los egresos deben ser cargados finalmente a su propia cuenta de resultados o de balance, en la forma en que lo determinen las políticas y procedimientos relacionados. En algunos casos también se debe realizar el correspondiente movimiento presupuestal. El análisis de la distribución correcta requiere de un adecuado conocimiento de la estructura contable total, así como de formas y papeles de trabajo complementarios.

3.- Cuentas de control del libro mayor. Una vez que las cuentas por partes han sido formalmente reconocidas, su control total se realiza a través de una o más cuentas de control del libro mayor, las cuales deben ser cortejadas periódicamente para determinar que la suma de las partidas individuales coincide con el saldo de la cuenta de control. Cualquier error en las cuentas individuales deberá ser cotejado y conciliado con los estados de cuenta recibidos de los proveedores.

4.- Programación de pagos. Es los casos en que existía la oportunidad de aprovechar descuentos por pronto pago se deben establecer controles para explotar estos beneficios. Normalmente la pérdida de descuentos representa una severa falla en términos del beneficio desaprovechado. En otros casos, los términos de pago se establecen a una fecha determinada. En parte, las buenas relaciones con los proveedores dependen de que los pagos se realicen oportunamente, ya que los pagos atrasados y los descuentos improcedentes provocan la junta irritación del proveedor. Todo esto significa que los controles se deben establecer para asegurar

que se ha cumplido con todo el procedimiento y los pagos se han realizado oportunos y adecuados.

Revisión final y pago

La base final del proceso de cuentas por pagar consiste en la preparación de la cuenta para proceder a su pago corresponde. Los principales puntos de control en esta etapa incluyen:

1.- Integración y cotejo de la documentación soporte. Debe reunirse toda la documentación soporte pertinente, como por ejemplo orden de compra, reporte de recepción, factura, etcétera, la cual luego debe ser revisada desde el punto de vista aritmético, administrativo y, en lo aplicable, fiscal. El conjunto así integrado (en sentido físico) será la base para solicitar la preparación de un cheque para pagar.

2.- Dedución de reclamaciones. Los procedimientos de control son necesarios para detectar todas las reclamaciones que se puedan presentar a un proveedor con objeto de deducirlas a su próximo pago. En algunos casos habrá conceptos que estarán pendientes de deducir hasta no pasar por una inspección o periodo de prueba. Lo que se requiere en este punto es estar atento a efectuar las deducciones a que se haya lugar.

3.- Preparación del cheque. La requisición de cheque, soportada por el paquete de comprobantes previamente mencionado, está sujeta a una revisión independiente. Luego, una persona autorizada, se turnará a aquellas personas que preparan físicamente el cheque.

4.- Revisión final y entrega. Así, el cheque-póliza y la documentación soporte de la cuenta por pagar quedan en condiciones de ser controlados finalmente por un revisor

independiente, el cual es el que estampará del cheque o el que dé la autorización inicial para que otro funcionario lo firme. Si un cheque ha sido firmado en forma mecánica, la aprobación validará tal acción. En esta etapa los revisores y firmantes son responsables de que los documentos soporte estén completos y también con la clase de dudas previamente expuestas en lo referente a la validación. Una vez concluida esta fase, el cheque-póliza y la documentación que lo soporta deben ser cancelados de alguna forma que impida un nuevo uso, luego de lo cual el cheque es enviado o entregado directamente a los proveedores.

Separación de responsabilidades

El proceso de cuentas por pagar puede variar en muchos aspectos, de acuerdo con cada situación individual, espacialmente en el caso de sistemas computarizados, que cuentan con muchas diferentes clases de procedimientos. En cualquiera de éstos el aspecto crítico desde el punto de vista del control financiero es que las diversas actividades del proceso deben ser asignadas a diferentes individuos. La separación y la independencia son factores de suma importancia para efectos de cotejo cruzado y de asegurar la corrección de egresos. Todo lo anterior sirve para prevenir maniobras de los individuos que generan el egreso o revelan de la obligación de pagar para así obtener una autoridad. Este criterio es también aplicable a la separación de las personas que contabilizan.

Proceso de otras cuentas por pagar

En tanto que una gran parte del proceso de cuentas por pagar es normalmente cubierto con los tipos de cuentas por pagar recién descritos, existen otra clase de

actividades operacionales que general otro tipo de dichas cuentas, no obstante que algunas se enfocan directamente en aspectos operacionales.

Gastos de viaje. Un tipo de cuenta por pagar que reviste características muy especiales son obligaciones que se incurren por concepto de gastos de viaje. En tanto que la secuencia usual es entregar anticipos a los empleados o funcionarios que viajan contra esos anticipos cuentas de gastos periódicos debidamente autorizados, la naturaleza básica es de que este tipo de gastos debe ser considerado dentro del marco de las cuentas por pagar, lo cual se debe al hecho de que estos anticipos con frecuencia crean un problema operativo adicional cuando son desviados de su propósito y quienes los reciben los utilizan para cubrir necesidades personales. Estos otros casos es posible que el dinero se utilice en forma legítima, pero indebidamente los viajeros demoren la preparación de sus cuentas de gastos para relevarse del compromiso que tienen reflejado en la contabilidad, por lo cual es necesario realizar un seguimiento sistemático para obtener periódica y oportunamente reportes de gastos.

Cuando las cuentas de gastos son suministradas, surge la necesidad de la validación de la propiedad de los gastos que reclaman su reembolso o amortización contra anticipos. En estas circunstancias surge un gran número de problemas, los más comunes de los cuales son los siguientes:

- 1.- El viajero puede haber incurrido en gastos a través de los niveles establecidos por la organización o, en ausencia de los mismos, excede los niveles prudentes.
- 2.- Se reclaman partidas que no son gastos propios de viajes.

3.- Los importes reclamados no están adecuadamente documentados, por lo cual dejan abierta la posibilidad de que las partidas estén alteradas.

4.- Los gastos de representación pueden no haber realizado en beneficio de personas relacionadas con los negocios de la organización, o su legitimidad puede ser dudosa.

5.- No se cuenta con la aprobación de los superiores responsables.

El manejo de estas cuentas de gastos es especialmente difícil cuando se pone en duda la naturaleza de los mismos. Normalmente es deseable establecer políticas que cubran los diversos tipos de gastos y, al amparo de las mismas, monitorear continuamente los procedimientos utilizados. Esto significa que las dudas deben surgir cuando dichas políticas son violadas o cuando la evidencia no es lo suficientemente clara.

Las notas y facturas de alimento y hoteles deben requerirse tanto como sea práctico y posible. Los controles son necesarios para proporcionar el soporte que quieren los gastos de la compañía así como para la tentación de utilizar anticipos recibidos para efectos personales.

Actividades financieras. Las actividades financieras tienen hacia la creación de importantes cuentas por pagar y su correspondiente proceso de control financiero. Estas actividades se pueden dividir en dos grupos completamente diferentes, aunque obviamente interrelacionados merced a sus necesidades. Uno es estos, que se refiere a los propósitos de corto plazo, incluye principalmente los préstamos obtenidos de bancos y otros financiamientos similares. La otra clase de actividades financieras está relacionada con las necesidades de largo plazo. Estas últimas

pueden ser satisfechas por la vía de aumento de capital, emisión de acciones o contratación de préstamos a largo plazo. En el caso de emisión de acciones los procedimientos de detalle normalmente son manejados por instituciones financieras que actúan como agentes.

La mayoría de los procedimientos de control aplicados por la organización no deben ser muy complejos, pero deben contar, cuando menos, con buena información sobre los montos a pagar, incluyendo intereses a la fecha de pago.

Gastos acumulados. Desde el punto de vista operacional el objetivo consiste en determinar el desarrollo financiero a través del reconocimiento de gastos aplicables a cada periodo que no han sido aún procesados como una cuenta por pagar normal. Estos gastos son reconocimiento preliminar de las obligaciones que posteriormente tendrán un completo reconocimiento y pasarán a su correspondiente liquidación. Ilustran este grupo los intereses en documentos por pagar, impuestos y sueldos y salarios. El objetivo de control consiste en reconocer todas las acumulaciones pertinentes y contabilizarlas de la manera más práctica posible.

Documentos por pagar. En muchas situaciones el proceso de cuentas por pagar. Por lo general este tratamiento es adoptado cuando se trata de largos periodos de pago y hay intereses de por medio. El proveedor, a su vez, puede disponer de estos documentos descontados en situaciones de créditos mediante su utilización como garantía colateral. En otras situaciones los documentos por pagar sustituyen a las cuentas por pagar cuando estas no son liquidadas oportunamente. Desde el punto de vista del control, el interés debe contarse en las condiciones en que se creó este pasivo y los procedimientos que aseguran un pago oportuno de la suerte

principalmente más los intereses. También es necesario realizar registros detallados de soporte para efectos de referencia y control.

Después de haber explicado las actividades que forman los ciclos de operación y el control interno de dichas áreas, en el siguiente capítulo dándole continuidad a este proyecto y habiendo analizando la teoría y las bases de fundamentación, es necesario llevarlo a la práctica, para conocer cómo se aplica y como se debe evaluar, mediante un caso real aplicado en una empresa de giro comercial.

Lo acompañará su metodología y la propuesta personal para mejorar dicha empresa y ser aún más eficiente y reconocida en el mercado.

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO

Después de obtener la información sobre la misión, visión, organigrama y análisis del control interno de una empresa comercial con giro de venta de materiales para la construcción, y una vez estudiados los ciclos y elementos del control interno, en este capítulo se realizará un caso práctico y una propuesta de adecuación de un diseño de control interno, logrando resultados favorables que se puedan llevar a cabo dentro de ella.

Por otro lado, señalaremos la metodología de la investigación que fue realizada a lo largo de la práctica.

Como colofón de este capítulo encontraremos sugerencias y propuestas que le pueden ser útiles a la empresa para un mejor funcionamiento.

5.1. Historia y objetivo general de la empresa.

En breve se mencionan los aspectos principales de la historia y evolución que ha tenido la empresa con el pasar de los años, los cuales los ha posicionado en una de las empresas más destacadas en la región.

Es una empresa pionera en el mercado mexicano en la comercialización e instalación de tejas asfálticas y sistemas prefabricados de impermeabilización importados de USA, actualmente son los representantes de GAF MATERIALS CORPORATION el fabricante más grande a nivel mundial en sistemas de impermeabilización y techos asfálticos para el mercado mexicano.

Surgió en México en febrero de 1999, siendo el único distribuidor de GAF MATERIALS CORPORATION en el país. Los inicios no fueron fáciles, ya que su

misión era posicionar un producto en el gremio de la construcción, que no era muy conocido en ese entonces, pero que sin embargo, por sus características físicas, larga durabilidad y bajos costos de mantenimiento brindaba una serie de ventajas inigualables sobre los productos convencionales que existían en el mercado.

El nombre comercial que se le dio a la empresa fue para tratar de buscar un impacto entre sus clientes y a la vez, los ubicaran como una empresa que comercializa productos de “ALTA ESPECIFICACIÓN” importados de otros países.

Ha tenido una gran aceptación tanto en el mercado local como en el regional, han hecho obras importantes en varias ciudades, entre las que destacan: Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara, Querétaro, Toluca, Tepic, Cancún, Morelia, Lázaro Cárdenas, entre muchas otras.

A partir de junio del 2004, remodelaron por completo sus instalaciones para ofrecer una nueva imagen y un mejor servicio a los clientes; se construyó una bodega de más de 600 m² en dos niveles para poder suministrar los productos que comercializan de forma inmediata y con la más alta calidad y eficiencia en el servicio. Desde su inicio se ha distinguido por su preocupación en mejorar continuamente sus servicios y como consecuencia de esto satisfacer a sus clientes leales así como de nueva apertura, es por ello que en febrero de 2011 se creó una sociedad constructora dentro de la empresa, la cual se designa como CORPORATIVO Y SERVICIOS INTEGRALES DE CONSTRUCCIÓN S DE RL DE CV, generando una expansión de su nombre, obteniendo mayores áreas de trabajo así como reconocimiento empresarial dentro y fuera de la región.

En abril de 2012 la empresa presenta cambios en la forma de trabajo, iniciando con una nueva razón social, denominándose TECNOLOGÍA APLICADA EN SISTEMAS CONSTRUCTIVOS S DE RL DE CV, el nombre comercial de la empresa “Materiales Para Construcción Internacionales” al igual que la dirección general siguen siendo los mismos.

El compromiso adquirido por la empresa a lo largo del tiempo por la innovación constante en el ramo de la construcción no termina ahí, pues en ese mismo año se integra en la organización una nueva área de productos importados, específicamente relacionados con láminas traídas del continente asiático, iniciando su promoción principalmente en la ciudad de Guadalajara Jalisco, siendo pioneros una vez más en introducir al mercado nacional productos internacionales de primera calidad.

Propuesta de objetivos:

A continuación se describen los objetivos actuales a corto, mediano y a largo plazo con los que cuenta la empresa, los cuales se fijaron de acuerdo a sus necesidades.

- A CORTO PLAZO: Ser una organización reconocida en nuestra región, atrayendo la atención de nuestros clientes mediante productos y servicios ofrecidos.
- A MEDIANO PLAZO: Posicionarnos como una compañía innovadora en el ramo de la construcción en la región centro-occidente del país como principio, brindando a nuestro mercado meta productos vanguardistas, logrando en los usuarios gusto por adquirir los materiales ofrecidos.
- A LARGO PLAZO: Conseguir que la empresa sea identificada totalmente en la región, exaltando los beneficios de su participación y competencia en el mercado

nacional e internacional, logrando que nuestros clientes piensen en nuestra compañía como primera opción para sus obras.

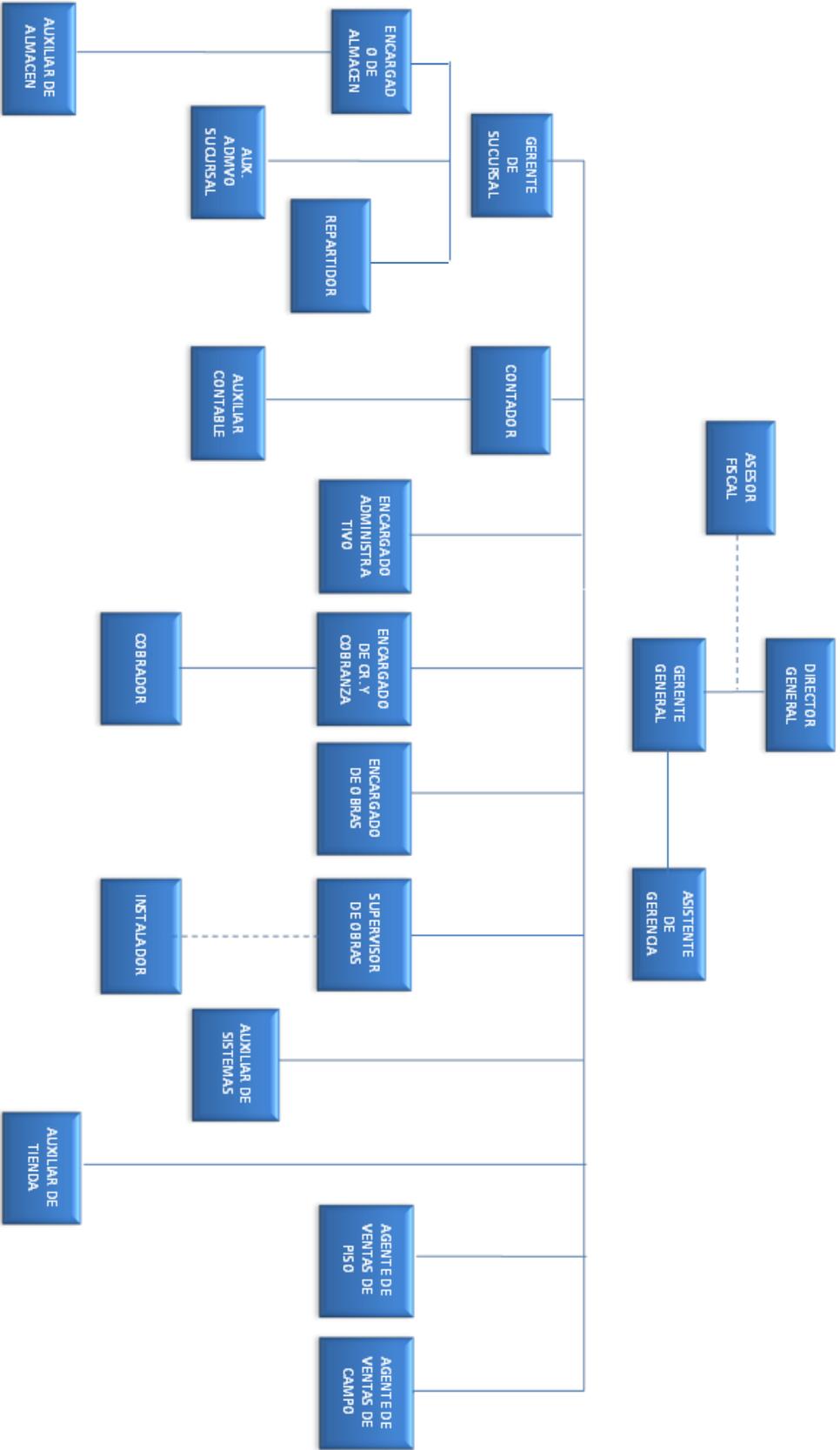
5.2 Misión, visión y organigrama de la empresa.

Para finalizar, se hará mención de la misión y visión correspondientes de la empresa, así como también conoceremos como está estructurado su organigrama, el cual se elaboró en base a cada uno de los departamentos que está distribuida la empresa.

Misión: Somos una empresa innovadora en el ámbito de la industria de la construcción, orientada a lograr que nuestros productos y servicios logren satisfacer y sorprender a todos nuestros clientes, gracias a la reputación y distinción de nuestros materiales y servicios, contando siempre con el respaldo de colaboradores comprometidos con un trabajo profesional y honesto.

Visión: Ser la empresa líder de comercialización e instalación de productos nacionales e importados para la construcción y mantenimiento de obras así como edificaciones en la región centro-occidente del país, mediante la calidad, prestigio y beneficios de los servicios y productos brindados. Yendo a la par de la vanguardia de mercados internacionales.

Organigrama.



5.3 Metodología de la investigación.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde tiempos remotos, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual forma parte, por lo que de alguna manera se utilizan distintos tipos de control para evitar desfalcos; por tal situación, es necesario que toda empresa establezca un control interno, ya que con esto se logra mejorar la situación financiera, administrativa y legal.

El control interno es un proceso realizado por la administración y demás personal de la empresa, diseñado para proporcionar seguridad razonable en la búsqueda de cumplimiento de los objetivos; como bien sabemos el control interno es un tema muy mencionado en la actualidad, ya que con él, se facilita el logro de los objetivos de una entidad; dicho control interno es de gran importancia pues les ayuda a brindar una mejor calidad en los servicios, es sumamente esencial para proteger los recursos y se evite cualquier daño o pérdida, se disminuye el despilfarro que es común en las empresas o algún uso indebido irregularidades o hasta actos ilegales y que mejor que evitarlo y cumplir con las leyes y reglamentos y poder brindar información financiera confiable y válida.

En la perspectiva que aquí adoptamos, podemos afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades; es por ello que surge la necesidad de analizar, evaluar y brindar una propuesta de adecuación a la empresa

comercializadora de materiales para la construcción, estudiando sus deficiencias y proponer mejoras.

JUSTIFICACIÓN

Es inobjetable la importancia que reviste para la recuperación de la economía el control de los recursos materiales, financieros y humanos.

Dentro de una organización el proceso administrativo constituye un desarrollo armónico donde están presentes las funciones de planeación, organización, dirección y control.

En nuestro país, donde casi la totalidad de las entidades y sus recursos son propiedad social, administradas por las instituciones estatales, la aplicación de sistemas de control en todos sus aspectos es de gran importancia, pues para obtener resultados de eficiencia, eficacia y economía en la gestión empresarial no se puede ignorar la planeación y la aplicación de un Sistema de Control Interno con los requerimientos necesarios para el logro de dichos objetivos.

El control interno es una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación ensambladas de forma tal que funcionen coordinadamente con fluidez, seguridad y responsabilidad, que garanticen los objetivos de preservar con la máxima seguridad, el control de los recursos, las operaciones, las políticas administrativas, las normativas económicas, la confiabilidad, la exactitud de las operaciones anotadas en los documentos primarios y registradas por la contabilidad.

En fin, debe coadyuvar a proteger los recursos contra el fraude, el desperdicio y el uso inadecuado. Es inobjetable la importancia que reviste para la recuperación de la economía el control de los recursos materiales, financieros y humanos

Es inobjetable la importancia del control interno en una empresa, pues se desarrolla y vive dentro de ella; ayuda a ir cumpliendo los objetivos que persigue a través de procedimientos o formas preestablecidas que aseguran su estructura interna y su comportamiento y que va apoyado con un grupo de humano idóneo para las funciones a cumplir, con acciones bien estructuradas y coordinadas para lograr un mayor grado de eficiencia en las empresas.

El control interno en cualquier organización, reviste mucha importancia, tanto en la conducción de la organización, como en el control e información de la operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles, sean utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos.

Concebida de esta manera, se asume que las empresas más competitivas son las que tienen un adecuado control interno, entonces surge la necesidad de evaluar, analizar y brindar mejoras a la empresa comercializadora de materiales de construcción, basándonos en sus deficiencias para enriquecerla.

Contra mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno, así que el control interno es muy útil tanto para el dueño como para los empleados de la entidad, es ahí donde surge mi interés hacia este tema, el poder ayudar también a los empresarios que tienen empresas similares, a los contadores, a los auditores y en sí al público en general que esté interesado en él, y poder mejorar el mecanismo de control interno con el que cuenta

una empresa, con la finalidad de que se eviten los fraudes, además de poder participar en la adecuación de un sistema de control interno bien estructurado, brindando una seguridad razonable.

OBJETIVO GENERAL

Estudio y evaluación del control interno de una empresa comercial con giro de venta y materiales para la construcción y propuesta de adecuación ubicada en la ciudad de Uruapan, Michoacán.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Detallar las técnicas con las que se desarrolla el control interno.
- Establecer procesos y procedimientos para el mejor aprovechamiento de los recursos.
- Hacer una evaluación del control interno en la empresa determinando su situación actual y elaborar una propuesta de mejora al control interno.

HIPÓTESIS “La falta de un adecuado Control Interno en los rubros de compras y cuentas por pagar en una empresa gasolinera ubicada en la ciudad de Uruapan, Michoacán, puede provocar una disminución en las utilidades de los socios de la empresa”.

LOS MÉTODOS DE INVESTIGACION A UTILIZAR

El método que se utilizó en esta investigación según la forma de abordar el tema fue el método deductivo con la finalidad de conocer las bases teóricas del control interno, su historia, evolución, desarrollo y etapas bien fundamentadas, los cuales se obtuvo la información principalmente en libros de auditoría, apuntes de la UNAM, internet, y tesis.

El método que se utilizó en ésta investigación según el tipo de investigación fue el descriptivo, donde se recopiló información a través de un cuestionario, obteniendo un análisis estadístico a través de las preguntas estructuradas.

La finalidad de utilizar éste método es el realizar un diseño de una propuesta de control interno en una empresa comercializadora de materiales de construcción que permita a la empresa y administrativos contar con una seguridad que las operaciones que realicen sean correctas.

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN UTILIZADAS

Para poder realizar dicha investigación utilicé principalmente libros referentes a los temas, apuntes de la Universidad Nacional Autónoma de México sobre auditoría y el control interno, revistas y artículos en línea, y consultas en internet en páginas de contabilidad.

Utilicé como técnica un cuestionario aplicado en la empresa, en el cual se abordan los temas generales sobre los sistemas contables, el efectivo en caja, bancos, deudores diversos, anticipos para gastos, egresos, inventarios, ingresos y las plantillas del personal administrativo.

5.4 Propuesta de adecuación al sistema de control interno para una empresa comercial en materiales para la construcción.

NOMBRE DE LA EMPRESA: MATERIALES PARA CONSTRUCCIÓN INTERNACIONALES MCI.

Introducción: Se elaboró el siguiente cuestionario relativo al estudio y evaluación al control interno, el cual incluye los aspectos específicos dividido en secciones de acuerdo a los estados financieros.

RUBRO: SISTEMA CONTABLE		SI	NO	NA	DESCRIPCIÓN
1.	¿Cuenta la Unidad con libros o registros contables primarios donde se concentren las operaciones?	X			
2.	¿Se verifica que la póliza de ingresos, de egresos y de diario estén foliadas y ordenadas cronológicamente y respaldadas por documentación comprobatoria?	X			
3.	¿Se verifica que la póliza de cheque esté firmada por beneficiario, en caso contrario presenta carta poder o copia de identificación?			X	El pago es por transferencia
4.	¿Se cotejan los registros auxiliares contra las cuentas de mayor?	X			

5.	¿Se elabora Estado de Situación Financiera; con qué frecuencia?	X			Mensual
6.	¿Se elabora Estado de Ingresos y Egresos; con qué frecuencia?	X			Mensual
7.	¿Se tiene un catálogo de cuentas apropiado a la Unidad?	X			
8.	¿Cuenta la Unidad con una persona encargada del registro de las operaciones y preparación de informes contables?	X			
9.	¿La persona encargada para el registro de las operaciones tiene perfil adecuado?	X			

10.	¿La información financiera se registra en el Sistema de Contabilidad Matricial?	X			
-----	---	---	--	--	--

RUBRO: EFECTIVO EN CAJA		SI	NO	NA	DESCRIPCIÓN
1.	¿Existen controles para el manejo de efectivo?	X			
2.	¿Se lleva registro de las entradas de efectivo?	X			
3.	Cuenta la Unidad con un fondo fijo para gastos menores?	X			
4.	¿Existen lineamientos para el manejo de los fondos para gastos menores?	X			

5.	¿Existe más de una caja recaudadora en la Unidad Académica? ¿Cuántas?	X			Tres
6.	¿Se encuentra ubicada en el edificio? ¿Dónde?	X			Una en ventas, una en la gerencia, y otra la tiene la asistente de dirección
7.	¿Se tiene caja fuerte para el resguardo del dinero mientras se realiza el depósito?	X			
8.	¿Hay más de una persona responsable en el manejo de los recursos? ¿Cuántas? ¿Quiénes son?				Una persona para cada caja
9.	¿La persona responsable de la caja es la única autorizada para el cobro del ingreso?	X			
10.	¿Se depositan diariamente	X			

	todos los ingresos del banco?				
11.	¿Se hace diario corte de caja?	X			
12.	¿Se ha realizado algún arqueo de caja?	X			
13.	¿Los pagos de gastos menores se realizan en efectivo?	X			
14.	¿Se utiliza el efectivo para cambiar cheques de personas o de servidores públicos de la Unidad Académica?		X		

15.	¿La recuperación del fondo revolvente se realiza en efectivo o en cheque nominativo?				Efectivo
16.	¿Se anexa la ficha de depósito con la póliza de ingreso?	X			

RUBRO: BANCOS		SI	NO	NA	DESCRIPCIÓN
1.	¿Existe un control interno por parte de la dirección en el manejo de los recursos bancarios?	X			
2.	¿Las cuentas bancarias están a nombre de la Unidad Académica?	X			
3.	¿Se tiene más de una cuenta bancaria? ¿Cuántas?	X			Tres

4.	¿Existe registro de firmas para la expedición de cheques?	X			
5.	¿Las cuentas bancarias se encuentran registradas mancomunadamente? ¿Quiénes firman?		X		
6.	¿Se tienen cuentas bancarias que no tengan movimientos y se mantengan abiertas?		X		
7.	¿Se lleva un control diario de los saldos existentes en bancos?	X			
8.	¿Las chequeras como los talonarios están en un lugar	X			

	seguro?				
9.	¿Existe control de los cheques devueltos?	X			
10.	¿Se utiliza facsímil para firmar cheques y quien lo resguarda?	X			El encargado administrativo
11.	¿Cada cheque que se expide está soportado con la documentación correspondiente y debidamente registrada?	X			
12.	¿Los cheques que se expiden son nominativos?	X			
13.	¿Existen políticas de que se	X			

	fije un importe mínimo para efectuar pago con cheque nominativo?				
14.	¿Se firman cheques en blanco?	X			Y se dejan con un responsable
15.	¿Los cheques cancelados se anexan a la póliza de cheque?	X			
16.	¿Existen políticas para cancelar en un determinado tiempo los cheques en tránsito?		X		
17.	¿Los cheques expedidos son utilizados en estricto orden numérico?	X			

18.	¿Los cheques expedidos son registrados oportunamente en su contabilidad?	X			
19.	¿Se efectúan conciliaciones bancarias mensualmente de cada una de las cuentas que se manejan?	X			
20.	¿Están a la fecha las conciliaciones bancarias? ¿Por qué?	X			Se necesita la información al día para evitar rebotes de cheques
21.	¿Se tiene la precaución de que las personas que reciben el cheque firmen la póliza?	x			
22.	¿Se pide identificación o carta poder a quien recibe el cheque?				Contra recibo original
23.	¿Se anota en la póliza de	x			

	cheque la fecha de recibido del mismo?				
--	--	--	--	--	--

RUBRO: DEUDORES DIVERSOS		SI	NO	NA	DESCRIPCIÓN
1.	¿Se controlan por medio de auxilia-res contables?	X			
2.	¿Existe algún documento que ampare el préstamo?				Pagarés
3.	¿Se realizan préstamos personales al personal administrativo y/o docente?	X			
4.	¿Existen políticas para determinar el monto a prestar según su sueldo?	X			
5.	¿Se efectúan préstamos a	X			

	cuenta de su sueldo?				
6.	¿Quién los autoriza?				Gerencia general
7.	¿Se realizan oportunamente los descuentos?	X			
8.	¿Existe un fondo fijo para otorgar préstamos?		X		
9.	¿Se efectúa periódicamente un reporte con el fin de verificar saldos?	X			
10.	¿Existen deudores diversos morosos?	X			

11.	¿Qué procedimiento se realiza para la recuperación de los adeudos?				Se manda a jurídico
12.	¿Existen políticas para cancelar en un período determinado las cuentas incobrables?		X		

RUBRO: ANTICIPO PARA GASTOS		SI	NO	NA	DESCRIPCIÓN
1.	¿Se controla por medio de auxiliares los anticipos para gastos a comprobar que se da al personal?	X			
2.	¿Las pólizas de Egresos se soportan con recibo que contenga la fecha de expedición, monto, destino de los recursos, nombre del beneficiario y además quien lo	X			

	autoriza?				
3.	¿Los cheques expedidos por éste concepto son nominativos?	X			
4.	¿Existe alguna política que determine el importe mínimo o máximo a considerar como gasto a comprobar?	X			
5.	¿La comprobación de los gastos reúne los requisitos administrativos y fiscales en vigor?				Algunos fiscales no

RUBRO: EGRESOS		SI	NO	NA	DESCRIPCIÓN
1.	¿Se tiene un registro auxiliar para el registro y control de los Egresos?	X			

2.	¿Se analiza la razonabilidad de los gastos para determinar si es factible llevarlos a cabo?	X			
3.	¿Autoriza alguien los gastos? ¿Quién?	X			Gerencia general
4.	¿Las pólizas de egresos se encuentran soportadas con sus respectivos comprobantes?	X			
5.	¿Se verifica que los comprobantes contengan la descripción, aplicación destino y recepción de los bienes y/o servicios?	X			
6.	¿Se cuenta con padrón de proveedores con los que se realizan operaciones comerciales?	X			

7.	¿Se registran en tiempo y forma todo tipo de egresos de acuerdo al manual de contabilidad?	X			
8.	¿Las adquisiciones de bienes y/o servicios y las erogaciones de gasto se realizan con apego a las leyes, normas y políticas aplicables?	X			
9.	¿Se cuenta con políticas internas para la aprobación y autorización de compras o servicios requeridos por la Unidad?	X			
10.	¿Se verifica que los gastos efectuados no rebasen el monto de lo recaudado?	X			

RUBRO: INVENTARIOS		SI	NO	NA	DESCRIPCIÓN
1.	¿Existe un adecuado control interno para el manejo de los bienes de activo fijo?	X			
2.	¿Existe un inventario interno actualizado de la Unidad Académica?	X			
3.	¿Existe contablemente un auxiliar de inventarios?	X			
4.	¿Se lleva un control de entradas y salidas de bienes muebles?	X			
5.	¿Autoriza alguien la entrada y salida de materiales?	X			La persona del almacén

	¿Quién?				
6.	¿Los movimientos de entrada y salida son reportados oportunamente para su contabilidad?	X			
7.	¿Se realizan periódicamente inventarios físicos? ¿En qué tiempo?	X			Mensual
8.	¿Se concilia el inventario físico contra el auxiliar?				A veces
9.	¿En caso de diferencia en la conciliación se investiga?	X			
10.	¿Existen medidas de seguridad para evitar robos,	X			

	incendios, etc.?				
11.	¿Existe comunicación con el área central de Infraestructura? ¿En qué sentido?	X			Permisos, correspondencia de Protección Civil, y capacitaciones en extintores salidas de emergencia, temblores, etc.

RUBRO: INGRESOS		SI	NO	NA	DESCRIPCIÓN
1.	¿Cuáles son los conceptos por los que se perciben ingresos?				Compra venta de materiales para construcción
2.	¿Se cuenta con la información escolar actualizada para el cobro de las inscripciones en las diferentes áreas que integran la Unidad Académica?	X			

3.	¿Existe un Área de Control de Ingresos?				Crédito y cobranza
4.	¿Se verifica que el uso de recibos oficiales se realice en orden crono-lógico?	X			
5.	Se procura que los recibos oficiales cancelados se encuentre el original y sus respectivas copias juntas?	X			
6.	¿Se verifica que los recibos oficiales se encuentren contabilizados oportunamente?	X			
7.	¿Se anexa la ficha de depósito con la póliza de ingreso?	X			
8.	¿Se aceptan pagos mediante	X			Se entrega la mercancía hasta que el

	cheque y cuáles son sus condiciones?				cheque esté cobrado en el banco
9.	¿Existen cheques devueltos? ¿Cuántos son? ¿Existe alguna relación y que trata-miento se les da?	X			Al mes o dos máximo, y se le notifica al cliente que lo cambie
10.	¿Se ingresan los rendimientos de las cuentas productivas y se contabilizan oportunamente?	X			
11.	¿Existen condonaciones de ingresos, quien los autoriza, tienen fundamento?		X		
12.	¿Se han recibido donaciones en dinero o en especie por parte de Rectoría, Fomes, Gobierno del Estado, Federal y/o Municipios?		X		

13.	¿Se han obtenido ingresos por concepto de Préstamos Bancarios, Instituciones o de Particulares?	X			
14.	¿Los sellos o facsímiles utilizados para darle validez legal a la documentación de Ingreso, se resguardan y controlan convenientemente?	X			

RUBRO: PLANTILLA DEL PERSONAL		SI	NO	NA	DESCRIPCIÓN
1.	¿Cuenta la Unidad con los registros y controles necesarios relativos a las incidencias del personal y al cumplimiento de las obligaciones laborales?	X			

2.	¿La Unidad Cuenta con el personal adecuado de acuerdo al perfil y el número necesario de personal y al cumplimiento de las obligaciones?	X			
3.	¿Se cuenta con controles de asistencia y puntualidad?	X			Checador de huella digital
4.	¿Existe un expediente por cada persona que labora en la Unidad Académica?	X			
5.	¿Se tiene expediente de las incidencias del personal?	X			
6.	¿Cuentan con credencial de la Institución el Personal Administrativo?		X		

7.	¿Existe algún estudio de optimización del personal?		X		
----	---	--	---	--	--

RUBRO: ADQUISICIONES		SI	NO	NA	DESCRIPCIÓN
1.	¿Conoce el personal de la Unidad la normatividad vigente en cuestión de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios, en materia de Recursos propios, Estatales y Federales?		X		
2.	Las adquisiciones de la Unidad en caso de estar en los supuestos señalados en la tabla de mínimos y máximos ¿Se sigue el procedimiento que le corresponde para adquisiciones?		X		

3.	¿Con que frecuencia se realizan licitaciones?	X			
4.	¿En caso de tener una compra con el mismo proveedor se divide en varias facturas sus compras para evitar proceso de licitación?		X		
5.	¿Existe un encargado de compras? ¿Quién?	X			Encargado de almacén
6.	¿Existe cotizaciones de compras independientemente del monto de estas?		X		
7)	¿Al Consejo de Unida se le notifica de los procedimientos para licitar las adquisiciones, Arrendamientos y Servicios?	X			

8)	En materia de Obra Pública ¿se respetan los rangos establecidos por la Contraloría Interna para licitar con recursos Federales, Estatales y/o Propios?	X			
9)	¿Cuenta la Unidad Académica con expediente que contenga las licitaciones realizadas?	X			

El control interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores, violación a principios y normas contables, fiscales y tributarias, así que partiendo de ello se presentan las siguientes propuestas:

El renglón de inventarios es generalmente el de mayor significación, no solo en su cuantía, sino porque de su manejo proceden las utilidades de la empresa; de ahí la importancia que tiene la implantación de un adecuado sistema de control interno para este renglón, para el cual sugiero:

- Procurar que el control de inventarios se realice por medio de sistemas computarizados, especialmente si se mueven una gran variedad de artículos. El sistema debe proveer control permanente de inventarios, de manera de tener actualizadas las existencias, tanto en cantidad como en precios.
- Establezca un control claro y preciso de las entradas de mercancías al almacén, informes de recepción para las mercancías compradas e informes de producción para las fabricadas por la empresa.
- Los inventarios deben encontrarse en instalaciones que los protejan de deterioros físicos o de robos y procurar que solo tengan acceso a las mismas el personal de almacén debidamente autorizado.
- Permitir el acceso al inventario solamente al personal que no tiene acceso a los registros contables.
- Proteger los inventarios en un almacén techado y con puertas de manera que se eviten los robos. Por otro lado, sugiero que:
- En los casos de anticipos para gastos con dinero del fondo fijo, se deberá precisar el tiempo en que se efectúe el gasto, pasado el cual si éste no ha sido realizado solicitar inmediatamente su devolución.
- Antes de pagar cualquier comprobante, debe hacerse una revisión sobre el cumplimiento de requisitos fiscales y administrativos correspondientes.
- Deberá de responsabilizarse a una persona para el manejo de las cuentas de cheques.

- Establecer políticas para cancelar a un tiempo determinado aquellos cheques en tránsito que no han sido cobrados.
- Archivar en lugar seguro y apropiado, todos los comprobantes que soportan tanto los ingresos como los egresos.
- Prohibir la práctica de firmar cheques en blanco.
- Ejercer un vigoroso control sobre los cheques devueltos a fin de evitar que vayan a cubrir faltantes en caja.
- La contabilización de los ingresos debe efectuarse lo más pronto posible, lo ideal es que sea diariamente.
- Deberán enviarse periódicamente estados de cuenta a los clientes, con objeto de cerciorarse que las cuentas que contablemente aparezcan pendientes de cobro las reconozca el cliente.
- Las cuentas por cobrar cuya recuperación vaya a suceder después de un año se deberían considerar como incobrables.
- Evitar al máximo que los vendedores de la entidad efectúen labores de cobranza.
- No entregar facturas a los clientes hasta que estén pagadas.
- Preparar un reporte mensual de antigüedad de saldos que muestren el comportamiento de los clientes, en especial los morosos.
- Efectuar periódicamente y sobre base sorpresiva arqueos de documentos por cobrar.
- Es conveniente identificar los documentos con un número de control.
- Revisar periódicamente las cuentas de adelantos y préstamos a empleados.

- Debe haber solo una persona autorizada para los gastos anticipados.
- Los gastos anticipados siempre deben de tener su evidencia para comprobar la operación.
- Verificar el pago oportuno de las cuentas por pagar con objeto de evitar lo más que se pueda el pago de intereses moratorios.

CONCLUSIONES

El control interno es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública.

El COSO es el marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno por lo que las organizaciones están siendo continuamente conducidas hacia la aplicación de estándares más elevados de Control Interno y Administración y Gestión de Riesgos.

La misión de COSO es proporcionar liderazgo intelectual a través del desarrollo de marcos generales y orientaciones sobre la Gestión del Riesgo, Control Interno y Disuasión del Fraude, diseñado para mejorar el desempeño organizacional y reducir el alcance del fraude en las organizaciones.

El control interno ayuda a toda empresa a mejorar en todos sus aspectos, a través de él se logran los objetivos de manera más eficaz, eficiente, y oportuna, su correcto funcionamiento logra que la empresa crezca y se adentre en los mercados internacionales.

Los elementos de la estructura del Control Interno son:

- El Ambiente de Control
- La Evaluación de Riesgos
- Los Sistemas de Información y Comunicación
- Los Procedimientos de Control
- La Vigilancia

La división del Control Interno en cinco elementos proporciona al auditor una estructura útil para evaluar el impacto de los controles internos de una entidad en la Auditoría.

A través de esta investigación pudimos identificar que por medio de la aplicación de controles internos adecuados, se pueden generar grandes rendimientos, más aun cuando dichas aplicaciones de una empresa dedicada a la comercialización de materiales para la construcción se ponen en práctica y le agrega valor sobre todo a la competitividad que existe en el mercado.

La hipótesis planteada se cumplió, a través de las propuestas de adecuación a los sistemas de control interno que regulan a la empresa, y que se pudieron generar bajo su análisis y su mejora.

Es conveniente que la empresa realice las adecuaciones mencionadas a su control interno, ya que la van a dirigir, y controlar de una mejor manera y sobre todo, van a medir los recursos de la empresa para que se cumplan metas financieras mientras se siguen las regulaciones apropiadas.

En el control interno existente, pudimos ver que efectivamente si necesitaba las sugerencias planteadas en esta investigación, ninguna empresa es perfecta, y me fue muy grato visualizar, que la empresa que elegí para mi investigación, no necesitaba de muchas mejoras, pero las que se encontraron estoy segura que al adaptarlas y adecuarlas dentro de ella, la va a beneficiar y le proporcionará una seguridad razonable sobre la confiabilidad de los informes financieros y podrá mejorar aún más las oportunidades para detectar y desalentar fraudes.

El control interno es muy importante dentro de toda empresa, ya que otorga una seguridad razonable sobre la adecuada administración de los riesgos del negocio,

además de que ofrece las formas de actuación en todos los niveles de la organización, fijando objetivos claros y medibles, y nos proporciona una mejor conducta y actuación al establecer los sistemas de control.

Las propuestas señaladas como resultado de la aplicación del cuestionario son muy importantes que se lleven a cabo, ya que con esto se logra mejorar la situación financiera, administrativa y legal, además el beneficio es también para los funcionarios, cuando realizan las acciones pertinentes para el debido diseño, implantación, operación, y fortalecimientos de los controles, así como a todo el personal de una entidad incluyendo a los mismos los clientes; como vimos, el control interno ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA

Comité de auditoría de Instituto Americano de contadores públicos, Declaraciones sobre normas de auditoría, IMCPAC, 1988, México.

Holmes, Artur W, Auditoría: Principios y Procedimientos, UTEHA, 1979, México.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C, Normas Internacionales de Auditoría IMCPAC, 1995, México.

Mancera Hermanos y Colaboradores, Terminología del contador, Banca y Comercio 1982, México.

Méndez Monge Ana Migdelina, Introducción a la Administración básica, EDUG, 1990, México.

Méndez Morales José Silvestre, La economía en la empresa, Mc Graw Hill, 1989, México.

Munch Lourdes, Fundamentos de la Administración, Trillas, 1990, México.

Normas de auditoría, para atestiguar, revisión y otros servicios relacionados, IMCP, 2015, México.

Santillana González Juan Ramón, Auditoría I, Ecasa 1994 México.

Santillana González Juan Ramón, Establecimiento de sistemas de control interno. La función de Contraloría, THOMSON, 2003, México.

Santillana González Ramón, Auditoría II, ECAFSA, 1996, México.