



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.**  
INCORPORACIÓN No. 8727-08  
A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
**ESCUELA DE CONTADURÍA**

**Adecuaciones al sistema de control interno, de los rubros de compras y cuentas por pagar de una empresa gasolinera ubicada en Uruapan, Michoacán.**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

**Licenciada en Contaduría**

Presenta:

**María Guadalupe Armas Alfaro**

**Asesor:**

**L.C. Roberto Edgardo Aguilar Hernández**



**Uruapan, Michoacán., 11 de agosto 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 .....	9
1.1 Definición de empresa .....	9
1.2 Clasificación de las empresas.....	10
1.3 Elementos de las empresas .....	18
1.4 Usuarios de los estados financieros.....	22
1.5 Modelo COSO.....	26
CAPÍTULO II ASPECTOS BÁSICOS DE LA AUDITORÍA .....	32
2.1 Relación entre la auditoría y la empresa.....	32
2.2 Historia de la auditoría .....	33
2.3 Definición de auditoría .....	36
2.4 Clasificación de la auditoría .....	37
2.5 Documentación de la auditoría .....	41
2.6 Identificación y valoración de riesgos.....	45
CAPÍTULO III ASPECTOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO.....	58
3.1 Historia del control interno .....	58
3.2 Definición del control interno .....	61

3.3	Objetivos del control interno.....	62
3.4	Importancia del control interno.....	62
3.5	Estudio y evaluación del control interno.....	63
3.6	Metodología para realizar el estudio y evaluación del control interno .....	65
CAPÍTULO IV CICLOS DEL CONTROL INTERNO .....		79
4.1	Relación entre los ciclos del control interno y la empresa.....	79
4.2	Por transacciones .....	81
4.2.1	Ciclo de Ingresos .....	82
4.2.2	Ciclo de Compras .....	98
4.2.3	Ciclo de Producción.....	123
4.2.4	Ciclo de Nóminas.....	142
4.2.5	Ciclo de Tesorería.....	150
CAPÍTULO V CASO PRÁCTICO .....		182
5.1	Historia y objetivo general de la empresa .....	182
5.2	Metodología de la investigación .....	186
CONCLUSIONES.....		209
BIBLIOGRAFÍA .....		211

## INTRODUCCIÓN

Desde tiempos remotos, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual forma parte, por lo de que de alguna manera se tenían tipos de control para evitar desfalcos; por tal situación es necesario que una empresa establezca un control interno, ya que con esto se logra mejorar la situación financiera administrativa y legal.

El control interno comprende de plan de organización con 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 políticas prescritas por la dirección.

Así mismo, una entidad lucrativa es aquella 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.

Cabe mencionar también que el Ciclo de Operaciones es el conjunto de procesos, actividades e información que se debe realizar en cualquier tipo de organización para cumplir con sus objetivos. En una empresa es el conjunto de procesos, actividades e información que se deben realizar para producir valor agregado y satisfacer con

calidad, productividad y rentabilidad los productos y servicios que se ofrecen a los clientes.

Para realizar con efectividad el Ciclo de Operaciones, se requiere definir con precisión cual es la secuencia y relación entre sus procesos y actividades, así como la información que requieren y deben generar cada uno de ellos.

Un análisis del ciclo de operaciones de un negocio debe incluir una variedad de factores incluidos los ciclos cuentas por pagar y por cobrar, así como el ciclo de inventario, cada uno de estos elementos se analizan en función del número promedio de días que se tarda en completar cada ciclo. Por ejemplo, un análisis de las cuentas por cobrar sería determinar el número promedio de días que tarda la empresa en recoger el dinero en una cuenta.

En la actualidad, en Uruapan Michoacán se ha visto un gran crecimiento de estaciones de servicio (gasolineras), debido al desarrollo constante de la ciudad, por ello el tema de mi investigación es en una empresa del giro gasolinera.

En esta empresa las compras son el pilar de su funcionamiento, sin compras no hay ventas ni ingresos y sin ingresos no hay organización, esto significa que una empresa depende principalmente de sus compras y los ingresos que éstas generen; es por ello que es muy importante saber cómo tener el control sobre dichas compras.

Debido a que no todas las compras se hacen de contado, sino que también se hacen a crédito es importante llevar un control adecuado de las cuentas por pagar, para el manejo eficiente de los recursos de la empresa.

Es por ello que esta investigación servirá para detectar en qué medida los controles aplicados en los rubros de compras y cuentas por pagar son adecuados de acuerdo a las necesidades de la empresa.

La hipótesis que se plantea es la siguiente: “La falta de control interno de los rubros de compras y cuentas por pagar de una empresa de giro gasolinera ubicada en Uruapan, Michoacán, puede provocar un funcionamiento deficiente en la empresa”.

Así mismo el presente trabajo se integra de cinco capítulos.

En el primero se habla sobre la empresa, concepto, importancia y clasificación, así como los elementos que forman parte de esta y los usuarios de la información financiera que en ella se maneja.

El segundo señala a historia, definición y clasificación de la auditoría, así como la documentación, identificación y valoración de riesgos que conlleva.

El tercero se basa en la definición del control interno, su historia, objetivos e importancia, así como la metodología para realizar estudio y evaluación del control interno.

En el cuarto se dan a conocer los ciclos de control interno y su relación con la empresa, además de la clasificación por transacciones.

El quinto capítulo se refiere al caso práctico, donde se realizará un estudio del control interno de una empresa, para con ello proponer las respectivas adecuaciones y /o sugerencias a dicho sistema de control interno.

La auditoría, es la revisión de los estados financieros de una empresa o cualquier otra persona jurídica en base a una serie de normas previamente establecidas, dando como resultado la publicación de una opinión independiente sobre si los estados financieros son relevantes, precisa, completa y presentada con justicia.

El sistema de control interno es un proceso de control integrado a las actividades operativas de los entes, diseñado para asegurar en forma razonable la fiabilidad de la información contable; los estados financieros constituyen el objeto del examen en la auditoría, esta relación entre ambos muestra la importancia que tiene el sistema de control interno para la auditoría.

El modelo C.O.S.O. describe el control interno de una entidad en cinco componentes: ambiente de control, evaluación de riesgos, sistemas de información y comunicación, procedimientos de control y vigilancia.

Su concepto de control interno es: “Es un proceso efectuado por la junta directiva de la entidad, por la administración y por otro personal diseñado para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos en:

- ✓ la efectividad y eficiencia de la operaciones
- ✓ la confiabilidad de la información financiera y,
- ✓ el cumplimiento de las leyes y ordenamientos”.

Combinados estos objetivos dan la base para construir dinámicamente el sistema de control interno, pero también para evaluarlo y que de hecho, constituyen el esqueleto del control interno de una organización.

El modelo C.O.S.O. hace dueños y responsables del control interno a los directivos de la organización como principio básico.

El marco conceptual y los componentes de control interno adoptados por la administración debe cumplir con los siguientes criterios:

- a) Objetividad. El criterio debe ser libre de prejuicios.
- b) Mensurabilidad. El criterio debe permitir razonar mediciones consistentes, datos cualitativos o cuantitativos del estudio.
- c) Suficiencia. El criterio debe soportarse con documentación y datos para apoyar los factores relevantes y evitar que se puedan realizar modificaciones o afectar a las conclusiones.
- d) Relevancia. El criterio debe ser de importancia significativa respecto a lo que se está reportando.

Los criterios establecidos o desarrollados por grupos de expertos, que están de acuerdo con los estándares descritos, normalmente son considerados como aceptables.

Los criterios pueden establecerse por la administración de la entidad, pero el Contador Público deberá evaluar el criterio seleccionado por ésta, de acuerdo con los estándares descritos anteriormente.

Los componentes que constituyen el control interno de una entidad son una función de la definición y de la descripción del control interno utilizado por la administración para el propósito de evaluar la efectividad del mismo. La administración puede

escoger la definición y la descripción de control interno con base en algún marco de referencia ya establecido; por ejemplo, el emitido por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras denominado Marco Integrado COSO.

Si la administración selecciona otra definición y descripción de control interno, deben incluir otros elementos que abarquen en general todos los componentes mencionados.

## CAPÍTULO I

### ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

Es claro que un control interno adecuado en cualquier ámbito es fundamental para el desarrollo óptimo de las actividades, dichos controles se aplican principalmente en las empresas.

En un sentido general, la empresa es la más común y constante actividad organizada por el ser humano, la cual, involucra un conjunto de trabajo diario, labor común, esfuerzo personal o colectivo e inversiones para lograr un fin determinado.

Por ello, resulta muy importante conocer cuál es la definición de empresa desde diferentes puntos de vista, para tener una idea clara acerca de cuáles son sus características básicas, funciones, objetivos y elementos que la componen; y así entender su relación con el control interno, lo cual es tema del presente capítulo.

#### 1.1 Definición de empresa

“Es aquella unidad identificable que realiza actividades económicas constituida por combinaciones de recursos humanos, materiales y financieros constituidos y administrados por un único centro de control que toma decisiones encaminadas al cumplimiento de los fines específicos para los que fue creada; la personalidad de la entidad económica es independiente de la de sus accionistas, propietarios o patrocinadores” (CINIF, 2015: 30)

“Es la unidad básica de producción, es decir, un conjunto sistemático de recursos humanos, financieros, técnicos y de información que le permiten participar activamente en el proceso económico de la sociedad” (MENDEZ, 2007; 19)

“La empresa es el organismo que une y coordina los diversos elementos de la producción y los dirige a efectuar la fabricación de determinados bienes o la prestación de ciertos servicios requeridos por la sociedad” (LASTRA LASTRA, 1998: 224)

Por lo tanto, se puede decir que la empresa es una unidad u organismo conformada por elementos o recursos humanos, financieros, técnicos y materiales dirigidos por un centro de control que toma decisiones para participar en el proceso económico y requerimientos de la sociedad.

## 1.2 Clasificación de las empresas

Las empresas se clasifican de la siguiente manera:

### Por su tamaño:

- Microempresas
- Pequeñas
- Medianas
- Grandes

### Por su origen

- Nacionales
- Extranjeras o transnacionales
- Mixtas
- Multinacionales

### Por su aplicación de capital:

- Privadas
- Publicas
- Mixtas

(MENDEZ MORALES, 2007:42)

### Por su tamaño:

Existen varios elementos que permiten clasificar a las empresas según su tamaño, entre éstos destacan:

-Magnitud de sus recursos económicos principalmente capital y mano de obra.

-Volumen de ventas anuales.

-Área de operaciones de la empresa que puede ser local, regional, nacional e internacional.

Esto significa que los principales criterios para juzgar el tamaño de una empresa son:

Criterio de producción: explica la forma de producir, la cual puede ir de rudimentaria y artesanal tecnificada.

Criterios de mercadotecnia: explica cuánto mercado absorbe la empresa de acuerdo con su tamaño, o sea, sus ventas.

Criterio financiero: analiza el monto del capital, el pago de impuestos, el tipo de sociedad, etcétera.

Estos criterios al adaptarse y aplicarse a un país, deben modificarse a las circunstancias económicas, entre las que sobresale el movimiento de precios que produce cambios en el monto de venta anuales como criterio para definir el tamaño. En el caso mexicano de 1987, la definición de empresa en relación con su tamaño era:

Microempresa: empresa que ocupa hasta 15 personas y realiza ventas anuales hasta de 80 millones de pesos.

Pequeña empresa: empresa que ocupa de 16 a 100 personas y realiza ventas hasta de mil millones de pesos al año.

Mediana empresa: empresa que ocupa de 101 a 250 personas con ventas hasta 2 000 millones de pesos al año.

Gran empresa: empresa que ocupa más de 250 trabajadores y tiene ventas superiores a los 2 000 anuales.

El 31 de enero de 1999, el Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana empresa acordó, con aprobación de Nacional Financiera, los nuevos criterios para

clasificar a las empresas del país, según su tamaño. Estos nuevos criterios sólo toman en cuenta el número de empleados en cada establecimiento como única variable es estratificación a diferencia de la anterior clasificación que utiliza esa misma variable más las ventas netas anuales, aunque el criterio cambia si se refiere a la industria, al comercio o a los servicios.

Características de las microempresas son:

- Organización de tipo familiar
- El dueño es quien proporciona el capital
- El propio dueño es quien dirige y organiza
- Su producción no es muy maquinizada
- El número de trabajadores es muy bajo y muchas veces está integrado por los propios familiares del dueño.

Características de las pequeñas y medianas empresas son:

- Una o dos personas que establecen una sociedad aportan el capital.
- El número de trabajadores empleados en el negocio crece dependiendo si es de industria, comercio o servicios.
- Utiliza más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Están en el proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y ésta aspira a ser grande.

- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

#### Características de las grandes empresas son:

- El capital es aportado por varios socios que se organizan en sociedades de diverso tipo.
- Forman parte de grandes consorcios o cadenas que monopolizan o participan en forma mayoritaria de la producción o comercialización determinados productos.
- Dominan al mercado con amplitud, algunas veces sólo el interno y otras también participan en el mercado global.
- Cuentan con grandes recursos de capital que les permite estar a la vanguardia en tecnología, mecanización y automatización de sus procesos productivos.
- Cuentan con mucho personal que pasa de 250 trabajadores y algunas veces se llegan a contar por miles.

#### Por su origen:

- Empresas nacionales:

Son aquellas que se forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes del país; es decir, los nativos de la nación que cuentan con recursos y poseen espíritu empresarial forman empresas que se dedican a alguna rama de la producción o de la distribución de bienes y servicios.

Los empresarios nacionales o la clase empresarial que se asocia con el objeto de organizar y dirigir, controlar y poner en marcha empresas de diverso giro que les permita obtener ganancias por la aportación de sus capitales.

- Empresas extranjeras

También llamadas transnacionales, son las que operan en cierto país, aunque sus capitales no son aportados por los nacionales, sino por extranjeros. Generalmente la forma de presentación se realiza a través de la inversión extranjera directa, estableciendo filiales en los países en que desea participar.

La empresa matriz localizada en un país que por lo general es desarrollado e industrializado desea expandir sus actividades a otros países con el objeto de aumentar su tasa de ganancia, para lo cual realiza o coloca inversiones en dichos países y forma empresas filiales.

- Empresas mixtas:

Son empresas que se crean 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: las empresas mixtas surgen porque la legislación de muchos países no permite la participación de empresas 100% extranjeras, por lo cual éstas, para poder penetrar, se asocian con capitales nacionales (políticos o privados) de acuerdo con la legislación vigente.

- Empresas multinacionales:

Son empresas que difieren de las empresas transnacionales, ya que se establecen para operar en un segmento o parte del mercado mundial para beneficio de los países participantes. La empresa multinacional se forma con capital público de varios países y se dedica a un giro o actividad que beneficie a los países participante.

Por su aportación de capital:

- Empresas privadas:

Es una organización económica que representa 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 medios de producción pertenecen a los empresarios capitalistas; e) se contratan obreros a los cuales se les paga un salario.

Una de las características principales del sistema capitalista es la propiedad privada sobre los medios de producción, es decir, los empresarios particulares son los dueños del capital, por lo que pueden organizar y dirigir empresas mediante la compra de medios de producción y contratando fuerza de trabajo.

En el capitalismo las actividades económicas principales dirigidas a la producción y distribución de los bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas están reservadas en forma prioritaria a la iniciativa, a los inversionistas que colocan sus capitales para crear y desarrollar empresas de diverso género.

- Empresa pública:

Se forma con la aportación de capitales públicos o estatales debido a las necesidades 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 económico.

Algunas de las características de las 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 ubica principalmente en el sector servicio, 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.

- Empresas mixtas:

Son aquellas 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 el capital privado y en otros, el capital extranjero. Asimismo, la proporción en que se combinen los capitales puede ser muy diversa.

Estas clasificaciones de empresas que se han explicado son las más importantes, aunque existen algunas otras, entre las que destacan:

De acuerdo con la actividad económica que realicen, es decir, la rama o sector en que participen las empresas puede ser: industriales, agrícolas, ganaderas, pesqueras, manufactureras, mineras, bancarias, comerciales, etc.

Conforme a la competencia que enfrenten, las empresas pueden ser: competitivas o monopolios.

Si se dedican a la producción o a la distribución, las empresas pueden ser: productivas o manufacturera, comerciales o distribuidoras.

Según su organización, la empresa puede ser individual si tiene un solo propietario que la dirige y colectiva si tiene varios.

De acuerdo con el tipo de bienes que producen o servicios que prestan, las empresas se clasifican en: a) productoras de bienes de consumo no duradero, b) productoras de bienes de consumo duradero, c) productora de materias primas, d) productores de bienes de capital o de producción y e) de servicios.

(MENDEZ MORALES, 2007:42 - 50)

### 1.3 Elementos de las empresas

Toda actividad empresarial presenta constantemente el problema de cómo hacer el trabajo lo mejor posible, en un tiempo mínimo, con el mínimo de esfuerzo y, desde

luego, al menor costo. Ni las empresas, ni las condiciones económicas, permanecen estáticas; por lo tanto las políticas, el sistema de organización y/o los sistemas y procedimientos que probaron ser satisfactorios, pueden ser obsoletos e ineficientes, debido a rápidos cambios y tendencias imprevistas.

Los recursos o elementos básicos de una empresa que atienden a su objetivo son: Humanos, Materiales, Técnicos y Financieros.

### **Recursos Humanos**

Se refiere a todos los grupos humanos de los demás componentes. Éste es el más importante, porque es el que utiliza los materiales y sigue paso a paso los procedimientos y también opera el equipo. El recurso Humano, se puede clasificar en:

a.- OBREROS: Son los que desempeñan labores directamente relacionados con la producción, y pueden ser clasificados: CALIFICADOS Y NO CALIFICADOS, según requieran tener conocimientos o pericias especiales para desempeñar el puesto.

b.- EMPLEADOS: Son aquellos que su trabajo requiere mayor esfuerzo intelectual y administrativo.

c.- SUPERVISORES: Los que tienen como función principal la de vigilar el cumplimiento de las órdenes, instrucciones. Su característica es el predominio e igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.

d.- TÉCNICOS: Son aquellas personas que con base en un conjunto de reglas o principios científicos aplican la creatividad, por ejemplo; nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, nuevos métodos, controles, etc.

e.- EJECUTIVOS: Es todo aquel personal en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica

### **Recursos Materiales**

Se refiere a las cosas que se utilizan para procesar, transformar, o que se procesan o transforman en el proceso productivo de un bien o servicio, y están integrados por:

a.- EDIFICIOS E INSTALACIONES: Lugares donde se realiza la labor productiva.

b.- MAQUINARIA: Misma que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano.

c.- EQUIPOS: Son todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.

d.- MATERIAS PRIMAS: Son aquellas que se transforman en productos, ejemplo: maderas, hierro, etc. Pueden ser Materias Auxiliares, que son aquellas que, aunque no forman parte del producto, son necesarios para su producción, ejemplo: Combustibles, lubricantes, etc.

## **Recursos Técnicos**

Comprenden todos los procedimientos, métodos, organigramas, fórmulas, patentes, etc., es decir, todo aquello que permitirá al recurso humano desarrollar en forma adecuada sus funciones.

a.- PROCEDIMIENTO: Es una serie de tareas relacionadas que forman una secuencia cronológica y la forma establecida de ejecutar el trabajo.

b.- MÉTODO: Manera prescrita para el desempeño de una tarea dada con consideración adecuada al objetivo, instalaciones y gastos de tiempo, dinero y esfuerzo.

c.- ORGANIGRAMA: Representación gráfica de la estructura de una empresa.

d.- FÓRMULA: Modelo que contiene los términos en que debe redactarse un documento. Receta: Medicamento compuesto según la fórmula. Fórmula química, representación simbólica de la composición de un cuerpo compuesto.

e.- PATENTE: Documento expedido por el gobierno para el ejercicio de ciertas profesiones o industrias o para explotar un producto o servicio. Patente de Invención: Certificado que entrega el gobierno al autor de un invento para asegurarle su propiedad y la explotación exclusiva durante cierto tiempo.

## **Recursos Financieros**

Representado por el dinero y otros bienes que conforman el capital de una empresa, como son valores, acciones, obligaciones, etc.

a.- DINERO O EFECTIVO: Recurso que sirve a la empresa para hacer frente a gastos diarios o urgentes, comúnmente representado por monedas o billetes.

b.- VALORES: Documentos, títulos de renta, acciones u obligaciones que representan cierta suma de dinero.

c.- ACCIONES: Título que representa los derechos de un socio en alguna sociedad.

d.- OBLIGACIONES: Título amortizable, de interés fijo y al portador que representa una suma prestada.

#### **1.4 Usuarios de los estados financieros**

La contabilidad produce información indispensable para la administración y el desarrollo de las entidades y, por lo tanto procesa operaciones llevadas a cabo por la entidad y agrupa datos e información para el uso de la administración y de las personas que dentro de la entidad toman decisiones.

Con esta finalidad se preparan estados financieros para dar a conocer un resumen de los aspectos financieros relevantes y primordiales de la propia entidad. Dicha información se hace extensiva a terceros interesados en el desarrollo de la misma entidad. (CINIF, 2015:43)

Al respecto el usuario general de la información financiera puede clasificarse de manera significativa en los siguientes grupos:

- a) accionistas o dueños – incluye a socios, asociados y miembros, que proporcionan recursos a la entidad que son directa y proporcionalmente compensados de acuerdo a sus aportaciones (entidades lucrativas);
- b) patrocinadores – incluye a patronos, donantes, asociados y miembros, que proporcionan recursos que no son directamente compensados (entidades no lucrativas);
- c) órganos de supervisión y vigilancia corporativos, internos o externos – son los responsables de supervisar y evaluar la administración de las entidades;
- d) administradores – son los responsables de cumplir con el mandato de los cuerpos de gobierno (incluidos los patrocinadores o accionistas) y de dirigir las actividades operativas;
- e) proveedores – son los que proporcionan bienes y servicios para la operación de la entidad;
- f) acreedores - incluye a instituciones financieras y otro tipo de acreedores;
- g) empleados - son los que laboran para la entidad;
- h) clientes y beneficiarios – son los que reciben beneficios de las entidades;
- i) unidades gubernamentales – son los responsables de establecer políticas económicas, monetarias y fiscales, así como, participar en la actividad económica al conseguir financiamientos y asignar presupuesto gubernamental;

j) contribuyentes de impuestos – son aquellos que fundamentalmente aportan al fisco y están interesados en la actuación y rendición de cuentas de las unidades gubernamentales;

k) organismos reguladores – son los encargados de regular, promover y vigilar los mercados financieros; y

l) otros usuarios – incluye a otros interesados no comprendidos en los apartados anteriores, tales como público inversionista, analistas financieros y consultores.

Debido a que los accionistas o dueños, normalmente están interesados en el pago de dividendos, en el valor de mercado de sus acciones y los patrocinadores en el destino de sus aportaciones, éstos confían la administración de la entidad, a administradores o gerentes profesionales, quienes comúnmente controlan sus recursos y deciden cómo emplearlos en las operaciones de la misma.

Por consiguiente, la administración es responsable ante los accionistas o dueños (en forma directa o a través de órganos de supervisión y vigilancia corporativos, internos o externos) de planear, ejecutar y controlar las operaciones de la entidad, incluyendo, mantener o aumentar una ventaja o paridad competitiva en el sector o mercado, donde la entidad adquiere y enajena objetos económicos, así como, obtiene financiamiento.

Además, es responsable de tomar en cuenta y equilibrar otro tipo de intereses, tales como los correspondientes a los empleados, clientes, prestamistas, proveedores, gobierno, receptores y beneficiarios de servicios, usualmente de su competencia. La

forma más prominente de rendir cuentas por parte de la administración es a través de la información financiera.

Las entidades, a su vez, se allegan de recursos para sus actividades de producción y mercadeo en diversas fuentes de financiamiento, no sólo de instituciones financieras y de un limitado grupo de individuos, sino también del público inversionista, por medio de la emisión de instrumentos financieros de capital o de deuda, los cuales son profusamente comercializados en los mercados de valores nacionales e internacionales, altamente reconocidos. Dado lo cual, se observa un incremento sustancial en la actividad económica derivado de los mercados de capitales, donde la información financiera juega un papel muy importante para el inversionista que en la actualidad con la globalización efectúa operaciones con otras entidades.

Inversionistas que tienen fondos para invertir, evalúan los costos, utilidades y riesgos entre distintas alternativas de inversión, tratando de balancear los riesgos y utilidades esperados. Por lo general, invierten en entidades de alto riesgo sólo si esperan altos rendimientos, aun cuando también aceptan rendimientos menores, si el riesgo esperado es muy bajo. En este sentido el público inversionista basa su toma de decisiones de inversión en la información financiera.

Como usuario general de la información financiera de una entidad, comparten entre sí, un interés común en la información acerca de la efectividad y eficiencia de las actividades de la entidad y de su capacidad para continuar operando. Por ende, la información financiera debe ser útil a una gama amplia de usuarios para la toma de decisiones.

La información financiera es una fuente primordial y, muchas veces, única para el usuario general de la misma. Al respecto, el emisor debe realizar una identificación de los intereses comunes entre los distintos usuarios de la información financiera, de manera tal que sirva de base usual para su toma de decisiones.

Por otra parte el usuario general evalúa, cada vez con mayor frecuencia, el grado en que la entidad satisface su responsabilidad social. La entidad, por consiguiente, adquiere con mayor medida un compromiso ante la sociedad de atender el bienestar de la comunidad.

A los trabajadores les sirve para la PTU, al gobierno para revisar la información y a los dueños para tomar decisiones.

Como puede observarse, los usuarios de la información financiera fundamenta su toma de decisiones económicas en el conocimiento de las entidades y su relación con éstas; de este modo, están potencialmente interesados en la información financiera suministrada por dichas entidades. (CINIF, 2015)

## 1.5 Modelo COSO

El COSO es un modelo propone un nuevo marco conceptual de control interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se utilizan sobre este tema, así mismo, impulsa una nueva cultura administrativa en todo tipo de organizaciones.

Este modelo resalta la necesidad de que los administradores y altos directores presten atención al control interno, enfatizando la necesidad de los comités de auditoría y de una calificada auditoría tanto interna como externa.

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 y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento con las leyes y normas aplicables”.

La definición anterior contempla varios conceptos fundamentales que a continuación se analizan:

- El control interno es un proceso, es un medio para la consecución de un fin, no es un fin en sí.
- El control interno se encuentra sobre las personas y en cualquier parte de los sistemas, para este modelo el control interno es el corazón de una organización, la cultura, las normas sociales y ambientales que la gobiernan.
- El control interno solo puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la dirección y al consejo de administración de la entidad, ya que sin importar que tan bien diseñad y operado, su efectividad esa sujeta a limitaciones inherentes a él, tales como: malos entendidos, errores de juicio, descuido fatiga personal, colusión entre personas de dentro y fuera de la entidad, cultura, costumbres, entre otros.

- El control interno no puede hacer que un, mal gerente se convierta en un buen gerente. Asimismo, los cambios en las políticas o en los programas gubernamentales, las acciones que tomen los competidores o las condiciones económicas pueden estar fuera de control de la administración.
- El control interno está diseñado para facilitar la consecución de los objetivos propios de cada entidad, por lo tanto su diseño estará en función de las necesidades de cada entidad y de la creatividad de las personas que lo diseñen.

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; asigna una gran importancia a los aspectos de competencia, honorabilidad y actitud del factor humano.

Todos los miembros de la organización son responsables del control interno, el nivel de responsabilidad depende de la función que realicen en la empresa:

La administración: Tiene la responsabilidad del control el cual debe liderar y revisar, a su vez designan responsabilidades de cada función, establecen políticas y procedimientos.

Responsables de las funciones financieras: Determinan la forma en que la administración ejerce el control.

Consejo administrativo: Debe ofrecer asesoría, pautas de actuación y conocer a profundidad las actividades de la entidad.

Comité de auditoría: Tiene autoridad para interrogar a los directivos y para asegurar que tomen medidas correctivas.

Audidores internos: Se encargan de la evaluación de la eficiencia de los sistemas de control y recomiendan mejoras con los mismos. Deben revisar:

- La confiabilidad de la información financiera y los procedimientos a difundir
- Los sistemas para asegurar el cumplimiento de procedimientos
- Los medios para la salvaguarda de activos
- Las operaciones para cerciorarse de si los resultados son coherentes con los objetivos

Otros empleados: Producen información utilizada en el sistema de control o realizan funciones para efectuar el control.

Auditoría externa: Aportan opinión independiente y objetiva mediante la auditoría a los estados financieros.

### **Estructura del control interno**

De acuerdo con este modelo el control interno está integrado por cinco componentes que representan lo necesario para alcanzar los objetivos de la organización:

#### **Ambiente de control**

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 afectan otros complementos 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 la autoridad, asigna responsabilidades, organiza y desarrolla su personal.

### **Evaluación de riesgos**

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.

### **Actividades de control**

Las actividades de control ocurren a lo de la organización, en todos los niveles y todas sus funciones, incluyendo los procesos de aprobación, autorización, registro, verificación y custodia.

### **Comunicación e información**

Se debe generar información relevante y comunicarla oportunamente, de tal manera que permita a las personas entenderla y cumplir con sus responsabilidades.

### **Monitoreo**

Los controles internos deben ser vigilados constantemente para asegurarse que el proceso se encuentre operado 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.

En este capítulo se analizaron los aspectos más importantes de una organización, así como los aspectos que influyen en el control interno según el Modelo COSO, lo cual sirve para tener una idea más clara de lo que es una empresa y los elementos que abarca.

En el siguiente capítulo hablara de la auditoría, desde su relación con la empresa, sus antecedentes, hasta la identificación y valoración de riesgos.

## CAPÍTULO II

### ASPECTOS BÁSICOS DE LA AUDITORÍA

Para hacer adecuaciones al sistema de control interno es importante conocer lo que es la auditoría y los aspectos que conlleva.

Hoy en día la auditoría es una herramienta muy utilizada para controlar el alineamiento de la empresa con la estrategia propuesta por la administración y asegurar su adecuado funcionamiento.

Gracias a las auditorías se puede identificar los errores cometidos en la organización y se puede enmendar a tiempo cualquier falla en la ejecución de la estrategia, para tomar medidas que permitan retomar el rumbo correcto en la empresa.

Por ello en el presente capítulo se tratara el tema de auditoría, su relación con la empresa, historia clasificación, así como su documentación e identificación y valoración de riesgos.

#### **2.1 Relación entre la auditoría y la empresa**

Es innegable la relación que existe entre la auditoría y la empresa, ya que esta última necesita de la primera para su buen funcionamiento así como para detectar y corregir errores.

Cabe señalar que la auditoría es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros de una empresa; es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar qué tan razonables son las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos.

El examen de los estados financieros es una necesidad indiscutible, ya que el administrador y el inversionista necesitan, como un elemento importante para tomar decisiones, conocer la situación financiera de la empresa que administran o en la que desean invertir y tener la certeza de que tal situación financiera corresponde a la realidad que vive el negocio.

Las decisiones de un director o inversionista son producto de varios elementos (experiencia, tendencias del mercado, recursos disponibles, capacidad instalada, etc.) uno de ellos, que es fundamental, es la información que muestra los estados financieros de la empresa que atañen sus decisiones; y resulta obvio que cuando tal información contiene errores de consideración, estos habrán de afectar directamente los resultados finales de una decisión así tomada. (MEDIVIL ESCALANTE, 2002: 1)

## **2.2 Historia de la auditoría**

La auditoría, en su forma más primitiva y simple, surge cuando un pueblo o núcleo social domina a otro, ya sea a través de la política, la religión, la economía, las ciencias o por la fuerza. Así el pueblo o comunidad social avasallado tiene que pagar un tributo al que lo domina o gobierna; tributo que hoy se conoce genéricamente como contribuciones. El pueblo o grupo dominante requiere que los tributos que

impuso se le paguen correctamente y a tiempo; y para asegurarse de ello crea grupos de revisores que se encargan de esa “fiscalización”. Son los inicios de la auditoría, actualmente identificada como auditoría fiscal.

A principios del siglo XV, los parlamentos de algunos países europeos comenzaron a crear el denominado Tribunal Mayor de Cuentas, cuya función específica era la de revisar las cuentas que presentaban los reyes o monarquías gobernantes; acción que se extendió durante el siglo XVI hacia los representantes de esos reinados o monarquías en los territorios conquistados o colonizados, principalmente en América. Dicha revisión hoy se conoce con el nombre genérico de auditoría gubernamental, y es ejercida por el poder legislativo o parlamento a través de órganos técnicos especializados para tal propósito.

Tiempo después, durante el siglo XX, comienza a surgir otro tipo de auditoría gubernamental que se ejerce hacia el interior de las dependencias y las entidades que conforman la administración pública y que dependen del propio poder ejecutivo.

A mediados del siglo XVIII se produjo en Inglaterra un fenómeno denominado Revolución Industrial, que inicio con el invento y desarrollo de telares e hiladoras para la industria textil se desarrolla más allá de los márgenes de los ríos que proveían fuerza motriz. En forma simultánea, nuevas investigaciones y avances tecnológicos permitieron la evolución de la industria siderúrgica.

Esos nuevos procesos industriales dieron lugar al surgimiento de novedosas formas de concentración de capital. Un buen número de talleres y fábricas familiares desaparecieron para dar paso a las sociedades industriales y comerciales. En ese

contexto ya no fue posible para los directivos de las empresas vigilar personalmente las operaciones y recursos de los que son responsables, y tuvieron que contratar o allegarse de personas capacitadas y confiables para que en su representación o en su nombre realizaran la labor de vigilantes. Son los inicios de la auditoría interna.

A la par que la Revolución Industrial se desarrolla la contabilidad financiera y la contabilidad de costos, así como la revisión de los estados financieros que resultan de esos procesos de contabilización. Sin embargo, ambos procesos, el de contabilización y de revisión, adolecían del grave problema de no contar con una doctrina o reglamentación que los regulara, lo que provocaba que cada quien contabilizara y revisara como pudiera, como quisiera o como le conviniera.

Esa situación prevaleció hasta los inicios del siglo XX y provoco una cadena de malos manejos y engaños que, sumados a otros factores, acusaron la caída de la Bolsa de Valores de Nueva York en octubre de 1929.

La solución a ambos problemas, falta de doctrina contable y de auditoría, y engaños a inversionistas en el mercado de valores, la dio el entonces presidente de Estados Unidos, que regula de maneras energética las operaciones del mercado de valores y exigen que las empresas que cotizan en bolsa registren sus operaciones con base en una doctrina contable generalmente aceptada, y que el resultado de ese proceso sea auditado de acuerdo con una normatividad también generalmente aceptada. Es así como, en 1938, aparecen las primeras normas y procedimientos que dan origen a la auditoría de estados financieros como se conoce hoy en día; y en 1939, a los principios de contabilidad, ambos generalmente aceptados.

A mediados de pasado siglo XX surgen dos nuevos tipos de auditoría, la auditoría administrativa y la auditoría operacional, como una evolución natural de la auditoría interna. (SANTILLANA GONZALEZ, 2008: vii)

### 2.3 Definición de auditoría

“Es un examen de los registros de contabilidad con el propósito de establecer si son correctos y completos, y se reflejan completas las transacciones que deben contener” (SANCHEZ ALARCON, 2001: 17)

“Significa verificar que la información financiera, administrativa y operacional que genera una entidad es confiable, veraz y oportuna; en otras palabras, es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma en que fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos se hayan observado y respetado; que se cumple con las obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Así mismo significa evaluar la forma en que se administra y opera con el fin de aprovechar los recursos al máximo” (SANTILLANA GONZALEZ, 2008: 2)

“Es el proceso que efectúa un contador público independiente, al examinar los estados financieros preparados por una entidad económica, para reunir elementos de juicio suficientes, con el propósito de emitir una opinión profesional, sobre la credibilidad de dichos estados financieros, opinión que se expresa en un documento formal denominado dictamen” (MEDIVIL ESCALANTE, 2002: 1)

De estos tres conceptos se puede concluir que la auditoría es un examen de la información contable así como estados financieros de una entidad, con el propósito de verificar si la información es confiable, veraz y oportuna, y así emitir una opinión sobre su credibilidad.

## 2.4 Clasificación de la auditoría

Desde el punto de vista de la contaduría pública la auditoría se clasifica como sigue:

- Auditoría fiscal
- Auditoría de estados financieros
- Auditoría interna
- Auditoría administrativa
- Auditoría operacional
- Auditoría financiera
- Auditoría gubernamental

### Auditoría fiscal

Su objetivo es verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes desde el punto de vista del fisco: Secretaria de Hacienda y Crédito Público, secretarías o tesorerías de hacienda estatales y tesorerías municipales.

En esta auditoría recaen también por filosofía, las revisiones que llevan a cabo los organismos o autoridades con facultades de imponer gravámenes a los

contribuyentes, por ejemplo: Instituto Mexicano del Seguro Social e Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores.

### Auditoría de estados financieros

La auditoría de estados financieros es el examen que el contador público independiente efectúa sobre los estados financieros de su cliente. Su objetivo es la revisión total o parcial de estados financieros, con un criterio y punto de vista independiente, que tiene como fin expresar una opinión respecto a ellos para efectos ante terceros.

Al practicar una auditoría de estados financieros en México, se deben tener, como requisito indispensable los boletines en materia de principios de contabilidad generalmente aceptados y los boletines de normas y procedimientos de auditoría.

### Auditoría interna

Cuando la auditoría es efectuada por auditores que dependen, o son empleados, de la misma organización en que se practica se dice que es interna.

Los propósitos para realizar esta auditoría son internos o de servicio para la misma organización. La auditoría interna abarca los tipos de auditoría administrativa operacional y financiera.

La auditoría interna es una actividad independiente de consulta, establecida para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la organización, designada para agregarle valor y mejorar sus operaciones al proporcionarle un enfoque sistemático y

disciplinado para robustecer la eficiencia en el manejo de riesgos, en el control y en el proceso administrativo.

Su objetivo es apoyar a los miembros de la organización en el desempeño objetivo de sus responsabilidades. Para ello les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas.

#### Auditoría administrativa

Su objetivo es verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos del proceso administrativo y lo que incide en ellos, así como evaluar la calidad de la administración en su conjunto.

La importancia de esta auditoría es que se combinan recursos humanos, naturales y económicos para crear una entidad con un fin determinado. Esta entidad forzosa y necesariamente requiere establecer bases administrativas (factores o elementos del proceso administrativo) que le servirán para comenzar a operar.

#### Auditoría operacional

Su objetivo es promover la eficiencia en la operación y evaluar la calidad de la operación.

La auditoría operacional es una actividad que tiene como propósito fundamental el prestar un mejor servicio a la administración al proporcionarle comentarios y recomendaciones que tiendan a mejorar la economía, eficiencia y eficacia de las operaciones de una entidad.

El auditor operacional proporciona experiencia y manera de cubrir las necesidades de trabajo combinando su acción con las de aquellas personas que conocen la naturaleza exacta de las actividades de la operación bajo estudio. Para proporcionar esta ayuda y alcanzar un máximo de provecho, se deberán encontrar fórmulas con las cuales administrar esas operaciones, de tal manera que se obtengan los mejores resultados o, lo que es lo mismo, se alcancen los objetivos establecidos en forma óptima. Por consiguiente los conocimientos en aspectos de control son para el auditor operacional la puerta de acceso a las diferentes áreas operacionales, y serán la base de su contribución hacia cada directivo responsable de esas áreas.

#### Auditoría financiera

Su objetivo es el examen total o parcial de información financiera y de información administrativa y operacional complementaria, así como de los medios que se utilizaron, para identificarla, medirla, clasificarla y reportarla.

La importancia de la auditoría financiera es relevante, ya que es un elemento de la administración que ayuda y coadyuva en la obtención y proporcionamiento de información contable – financiera, y la administrativa y operacional complementaria que permite conocer La marcha y evolución de la organización como punto de referencia para guiar su destino.

#### Auditoría gubernamental

Su objetivo es la revisión de aspectos financieros, operacionales y administrativos en las dependencias y entidades públicas, así como del resultado de programas bajo se

encargó y del cumplimiento de disposiciones legales que enmarquen su responsabilidad, funciones y actividades.

La auditoría gubernamental nació y se desarrolló como una necesidad como una necesidad más de vigilar el ejercicio de la actividad pública por medio de órganos de fiscalización y de control expresa y formalmente establecidos para el efecto.

Se ejerce en dos vertientes:

- 1) A través de órganos de fiscalización externos creados y facultados por los cuerpos legislativos correspondientes para cumplir con esta función, como la Auditoría Superior de la Federación y las contadurías mayores de hacienda o auditorías superiores estatales.
- 2) Por medio de grupos internos de auditoría o de control integrados a la dependencia o entidad a controlar regulados por una autoridad central, como la Secretaría de la Función Pública del gobierno federal y las contralorías o grupos de auditoría de los gobiernos estatales y municipales. (SANTILLANA GONZALEZ, 2008: 15)

## **2.5 Documentación de la auditoría**

El auditor debe documentar todos aquellos aspectos importantes de la auditoría que proporcionan evidencia de que su trabajo se llevó a cabo de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas.

La documentación se refiere a los papeles de trabajo preparados por el auditor, y aquellos que le fueron suministrados por su cliente o por terceras personas, y que conservo como parte del trabajo practicado.

Además la documentación de la auditoría es el registro de los procedimientos de auditoría aplicados, de la evidencia pertinente de auditoría obtenida y de las conclusiones alcanzadas por el auditor.

La documentación de auditoría proporciona:

- Evidencia de las bases del auditor para llegar a una conclusión sobre el cumplimiento de los objetivos globales del auditor.
- Evidencia de que la auditoría se planifico y ejecuto de conformidad con las NIA y los requerimientos legales o reglamentarios aplicables.

También es útil para:

Facilitar al equipo de encargo la planificación y ejecución de la auditoría

Permite a los miembros del equipo de encargo rendir cuentas de su trabajo

Mantener un archivo de cuestiones significativas para auditorías futuras

Los papeles de trabajo representan una ayuda en la planeación, ejecución, supervisión, revisión del trabajo, y proporcionan la evidencia necesaria que respalda la opinión del auditor.

Los papeles de trabajo deben contener la evidencia de la planeación llevada a cabo por el auditor, la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría aplicados y de las conclusiones alcanzadas.

o Los papeles de trabajo deben ser completos y lo suficientemente detallados

La formación y contenido de los papeles de trabajo pueden verse afectados por aspectos tales como:

a) Naturaleza del trabajo.

b) Características del informe del auditor.

c) Naturaleza y complejidad del negocio del cliente.

d) La naturaleza y condiciones de los registros del cliente y el grado de confiabilidad de los controles internos contables.

o Normalmente el auditor acuerda con su cliente que éste se encargue de preparar cédulas, análisis y otros papeles con objeto de hacer su trabajo con mayor eficiencia. En estos casos el auditor deberá satisfacerse de que los papeles de trabajo fueron adecuadamente preparados.

o Los papeles de trabajo deberán contener todos los asuntos significativos que requieran del juicio profesional del auditor así como su conclusión sobre los mismos.

Como parte de los papeles de trabajo, generalmente se incluye, entre otra, la siguiente información:

- a) Extractos o copias de asambleas de accionistas, sesiones del consejo de administración, contratos y otros documentos legales importantes.
- b) Información respecto a la estructura organizacional y legal de la entidad.
- c) Evidencia del proceso de planeación y programa de auditoría
- d) Evidencia del estudio y evaluación del sistema contable y de control interno, la que puede estar referida a cuestionarios, diagramas de flujo, memoranda descriptivos o una combinación de estos métodos.
- e) Análisis de transacciones y saldos.
- f) Análisis de tendencias y razones financieras significativas.
- g) Registro de la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría aplicados.
- h) Evidencia de que el trabajo llevado a cabo fue supervisado y revisado.
- i) Indicación respecto a quién aplicó los procedimientos de auditoría y en qué fecha fueron aplicados.
- j) Comunicaciones con otros auditores, expertos y otros terceros involucrados.
- k) Cartas o documentos relativos a asuntos de auditor/a comunicados o discutidos con el diente, incluyendo los términos del trabajo y debilidades importantes en el control interno contable.
- l) Declaraciones recibidas del diente.

m) Conclusiones de la revisión, incluyendo la resolución y tratamiento dado a las excepciones y asuntos poco usuales, detectados en la aplicación de los procedimientos de auditoría.

n) Copia de la Información financiera examinada y de los informes de auditoría correspondientes.

En el caso de auditorías recurrentes, algunos de los papeles de trabajo pueden clasificarse como archivos de carácter permanente, por contener información importante para el desarrollo de futuras revisiones, a diferencia de los archivos ordinarios que contienen datos que se relacionan básicamente con la auditoría de un sólo periodo.

o Los papeles de trabajo son propiedad del auditor, y a petición expresa podrá poner a disposición de su diente partes o extractos de los mismos sin que éstos constituyan un sustituto de los registros contables.

o El auditor deberá adoptar los procedimientos necesarios para asegurar la custodia y confidencialidad de sus papeles de trabajo, y deberá conservarlos por el tiempo que sea necesario con objeto de satisfacer las necesidades de su práctica y cualquier requerimiento legal o profesional. (IMCP, 2009:3)

## **2.6 Identificación y valoración de riesgos**

La Norma Internacional de Auditoría (NIA) 315 trata de la responsabilidad que tiene el auditor de identificar y valorar los riesgos de incorrección material en los estados

financieros, mediante el conocimiento de la entidad y su entorno, incluyendo el control interno de la entidad.

El objetivo del auditor es identificar y valorar los riesgos de incorrección material, debido a fraude o error, tanto en los estados financieros como en las afirmaciones, mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno, incluido su control interno, con la finalidad de proporcionar una base para el diseño para el diseño y la implementación de respuestas a los riesgos de incorrección material.

### **Requerimientos**

El auditor aplicara procedimientos de valoración del riesgo con el fin de disponer de una base para identificar y valorar los riesgos de incorrección material en los estados financieros y en las afirmaciones. No obstante. Los procedimientos de valoración del riesgo por si solos no proporcionan evidencia de auditoría suficiente y adecuada sobre la que basar la opinión de auditoría.

Los procedimientos de valoración del riesgo incluirán los siguientes:

- Indagaciones ante la dirección, ante las personas adecuadas a la función de auditoría interna y ante otras personas que puedan disponer de información que pueda facilitar la identificación de los riesgos.
- Procedimientos analíticos
- Observación e inspección

El auditor considerara si la información obtenida durante el proceso de aceptación y continuidad del cliente realizado por el auditor es relevante para identificar los riesgos de incorrección material.

Si el socio del encargo ha realizado otros encargos para la entidad, considerará si la información obtenida es relevante para identificar riesgos de incorrección material.

Cuando el auditor tenga la intención de utilizar información obtenida de su experiencia anterior con la entidad y de procedimientos de auditoría aplicados en auditorías anteriores, determinará si se han producido cambios desde la anterior auditoría que puedan afectar a su relevancia para la auditoría actual.

El socio del encargo y otros miembros clave del equipo discutirán la probabilidad de que en los estados financieros de la entidad existan incorrecciones materiales, y la aplicación del marco de información financiera aplicable a los hechos y circunstancias de la entidad. El socio del encargo determinará las cuestiones que deben ser comunicadas a los miembros del equipo que no participaron en la discusión.

## **El conocimiento requerido de la entidad y su entorno, incluido su control interno**

### La entidad y su entorno

El auditor obtendrá conocimiento de lo siguiente:

(a) Factores relevantes sectoriales y normativos, así como otros factores externos, incluido el marco de información financiera aplicable.

(b) La naturaleza de la entidad, en particular:

(i) sus operaciones;

(ii) sus estructuras de gobierno y propiedad;

(iii) los tipos de inversiones que la entidad realiza o tiene previsto realizar, incluidas las inversiones en entidades con cometido especial; y

(iv) el modo en que la entidad se estructura y la forma en que se financia para permitir al auditor comprender los tipos de transacciones, saldos contables e información a revelar que se espera encontrar en los estados financieros.

(c) La selección y aplicación de políticas contables por la entidad, incluidos los motivos de cambios en ellas. El auditor evaluará si las políticas contables de la entidad son adecuadas a sus actividades y congruentes con el marco de información financiera aplicable, así como con las políticas contables utilizadas en el sector correspondiente.

(d) Los objetivos y las estrategias de la entidad, así como los riesgos de negocio relacionados, que puedan dar lugar a incorrecciones materiales.

(e) La medición y revisión de la evolución financiera de la entidad.

#### El control interno de la entidad

El auditor obtendrá conocimiento del control interno relevante para la auditoría. Si bien es probable que la mayoría de los controles relevantes para la auditoría estén relacionados con la información financiera, no todos los controles relativos a la

información financiera son relevantes para la auditoría. El hecho de que un control, considerado individualmente o en combinación con otros, sea o no relevante para la auditoría es una cuestión de juicio profesional del auditor.

### Naturaleza y extensión del conocimiento de los controles relevantes

Al obtener conocimiento de los controles relevantes para la auditoría, el auditor evaluará el diseño de dichos controles y determinará si se han implementado, mediante la aplicación de procedimientos adicionales a la indagación realizada entre el personal de la entidad.

## **Componentes del control interno**

### Entorno de control

El auditor obtendrá conocimiento del entorno de control. Como parte de este conocimiento, el auditor evaluará si:

- (a) la dirección, bajo la supervisión de los responsables del gobierno de la entidad, ha establecido y mantenido una cultura de honestidad y de comportamiento ético;
- (b) los puntos fuertes de los elementos del entorno de control proporcionan colectivamente una base adecuada para los demás componentes del control interno y si estos otros componentes no están menoscabados como consecuencia de deficiencias en el entorno de control.

### El proceso de valoración del riesgo por la entidad

El auditor obtendrá conocimiento de si la entidad tiene un proceso para:

- (a) la identificación de los riesgos de negocio relevantes para los objetivos de la información financiera;
- (b) la estimación de la significatividad de los riesgos;
- (c) la valoración de su probabilidad de ocurrencia; y
- (d) la toma de decisiones con respecto a las actuaciones para responder a dichos riesgos.

Si la entidad ha establecido dicho proceso, el auditor obtendrá conocimiento de tal proceso y de sus resultados. Cuando el auditor identifique riesgos de incorrección material no identificados por la dirección, evaluará si existía un riesgo subyacente de tal naturaleza que, a juicio del auditor, debería haber sido identificado por el proceso de valoración del riesgo por la entidad. Si existe dicho riesgo, el auditor obtendrá conocimiento del motivo por el que el citado proceso no lo identificó, y evaluará si dicho proceso es adecuado en esas circunstancias o determinará si existe una deficiencia significativa en el control interno en relación con el proceso de valoración del riesgo por la entidad.

Si la entidad no ha establecido dicho proceso, o cuenta con uno ad hoc, el auditor discutirá con la dirección si han sido identificados riesgos de negocio relevantes para los objetivos de la información financiera y el modo en que se les ha dado respuesta. El auditor evaluará si es adecuada, en función de las circunstancias, la ausencia de un proceso de valoración del riesgo documentado o determinará si constituye una deficiencia significativa en el control interno. El sistema de información, incluidos los

procesos de negocio relacionados, relevante para la información financiera, y la comunicación.

El auditor obtendrá conocimiento del sistema de información, incluidos los procesos de negocio relacionados, relevante para la información financiera, incluidas las siguientes áreas:

(a) los tipos de transacciones en las operaciones de la entidad que son significativos para los estados financieros;

(b) los procedimientos, relativos tanto a las tecnologías de la información (TI) como a los sistemas manuales, mediante los que dichas transacciones se inician, se registran, se procesan, se corrigen en caso necesario, se trasladan al libro mayor y se incluyen en los estados financieros;

(c) los registros contables relacionados, la información que sirve de soporte y las cuentas específicas de los estados financieros que son utilizados para iniciar, registrar y procesar transacciones e informar sobre ellas; esto incluye la corrección de información incorrecta y el modo en que la información se traslada al libro mayor; los registros pueden ser tanto manuales como electrónicos;

(d) el modo en que el sistema de información captura los hechos y condiciones, distintos de las transacciones, significativos para los estados financieros;

(e) el proceso de información financiera utilizado para la preparación de los estados financieros de la entidad, incluidas las estimaciones contables y la información a revelar significativas; y

(f) los controles sobre los asientos en el libro diario, incluidos aquellos asientos que no son estándar y que se utilizan para registrar transacciones o ajustes no recurrentes o inusuales.

El auditor obtendrá conocimiento del modo en que la entidad comunica las funciones y responsabilidades relativas a la información financiera y las cuestiones significativas relacionadas con dicha información financiera, incluidas:

(a) comunicaciones entre la dirección y los responsables del gobierno de la entidad; y

(b) comunicaciones externas, tales como las realizadas con las autoridades reguladoras.

#### Actividades de control relevantes para la auditoría

El auditor obtendrá conocimiento de las actividades de control relevantes para la auditoría, que serán aquellas que, a su juicio, es necesario conocer para valorar los riesgos de incorrección material en las afirmaciones y para diseñar los procedimientos de auditoría posteriores que respondan a los riesgos valorados. Una auditoría no requiere el conocimiento de todas las actividades de control relacionadas con cada tipo significativo de transacción, de saldo contable y de información a revelar en los estados financieros o con cada afirmación correspondiente a ellos.

Para llegar a conocer las actividades de control de la entidad, el auditor obtendrá conocimiento del modo en que la entidad ha respondido a los riesgos derivados de las TI.

### Seguimiento de los controles

El auditor obtendrá conocimiento de las principales actividades que la entidad lleva a cabo para realizar un seguimiento del control interno relativo a la información financiera, incluidas las actividades de control interno relevantes para la auditoría, y del modo en que la entidad inicia medidas correctoras de las deficiencias en sus controles.

Si la entidad cuenta con una función de auditoría interna, el auditor, con el fin de determinar si la función de auditoría interna puede ser relevante para la auditoría, obtendrá conocimiento de lo siguiente:

- (a) la naturaleza de las responsabilidades de la función de auditoría interna y el modo en que se integra en la estructura organizativa de la entidad; y
- (b) las actividades que han sido o que serán realizadas por la función de auditoría interna

El auditor obtendrá conocimiento de las fuentes de información utilizadas en las actividades de seguimiento realizadas por la entidad y la base de la dirección para considerar que dicha información es suficientemente fiable para dicha finalidad.

### **Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material**

El auditor identificará y valorará los riesgos de incorrección material en:

- (a) los estados financieros; y

(b) las afirmaciones sobre tipos de transacciones, saldos contables e información a revelar que le proporcionen una base para el diseño y la realización de los procedimientos de auditoría posteriores.

Con esta finalidad, el auditor:

(a) identificará los riesgos a través del proceso de conocimiento de la entidad y de su entorno, incluidos los controles relevantes relacionados con los riesgos, y mediante la consideración de los tipos de transacciones, saldos contables e información a revelar en los estados financieros;

(b) valorará los riesgos identificados y evaluará si se relacionan de modo generalizado con los estados financieros en su conjunto y si pueden afectar a muchas afirmaciones;

(c) relacionará los riesgos identificados con posibles incorrecciones en las afirmaciones, teniendo en cuenta los controles relevantes que el auditor tiene intención de probar; y

(d) considerará la probabilidad de que existan incorrecciones, incluida la posibilidad de múltiples incorrecciones, y si la incorrección potencial podría, por su magnitud, constituir una incorrección material.

#### Riesgos que requieren una consideración especial de auditoría

Como parte de la valoración del riesgo antes descrita, el auditor determinará si alguno de los riesgos identificados es, a su juicio, un riesgo significativo. En el

ejercicio de dicho juicio, el auditor excluirá los efectos de los controles identificados relacionados con el riesgo.

Para juzgar los riesgos que son significativos, el auditor considerará, al menos, lo siguiente:

(a) si se trata de un riesgo de fraude;

(b) si el riesgo está relacionado con significativos y recientes acontecimientos económicos, contables o de otra naturaleza y, en consecuencia, requiere una atención especial;

(c) la complejidad de las transacciones;

(d) si el riesgo afecta a transacciones significativas con partes vinculadas;

(e) el grado de subjetividad de la medición de la información financiera relacionada con el riesgo, en especial aquellas mediciones que conllevan un elevado grado de incertidumbre; y

(f) si el riesgo afecta a transacciones significativas ajenas al curso normal de los negocios de la entidad, o que, por otras razones, parecen inusuales.

Si el auditor ha determinado que existe un riesgo significativo, obtendrá conocimiento de los controles de la entidad, incluidas las actividades de control, correspondientes a dicho riesgo.

### Riesgos para los que los procedimientos sustantivos por sí solos no proporcionan evidencia de auditoría suficiente y adecuada

Con respecto a ciertos riesgos, el auditor puede juzgar que no es posible o factible obtener evidencia de auditoría suficiente y adecuada aplicando únicamente procedimientos sustantivos. Dichos riesgos pueden estar relacionados con el registro inexacto o incompleto de tipos de transacciones o saldos contables rutinarios y significativos, cuyas características permiten a menudo un procesamiento muy automatizado con escasa o ninguna intervención manual. En tales casos, los controles de la entidad sobre dichos riesgos son relevantes para la auditoría y el auditor obtendrá conocimiento de ellos.

### Revisión de la valoración del riesgo

La valoración de los riesgos de incorrección material en las afirmaciones puede variar en el transcurso de la auditoría, a medida que se obtiene evidencia de auditoría adicional. Cuando el auditor haya obtenido evidencia de auditoría de la aplicación de procedimientos de auditoría posteriores, o bien cuando haya obtenido nueva información, y en uno y otro caso sean incongruentes con la evidencia de auditoría sobre la que el auditor basó inicialmente la valoración, el auditor revisará la valoración y modificará, en consecuencia, los procedimientos de auditoría posteriores que hubiera planificado.

## **Documentación**

El auditor incluirá en la documentación de auditoría:

(a) los resultados de la discusión entre el equipo del encargo, así como las decisiones significativas que se tomaron;

(b) los elementos clave del conocimiento obtenido en relación con cada uno de los aspectos de la entidad y de su entorno, detallados en el apartado 11, así como de cada uno de los componentes del control interno; las fuentes de información de las que proviene dicho conocimiento; y los procedimientos de valoración del riesgo aplicados;

(c) los riesgos de incorrección material en los estados financieros y en las afirmaciones, identificados y valorados; y.

(d) los riesgos identificados, así como los controles relacionados con ellos, respecto de los que el auditor ha obtenido conocimiento. (CINIF, 2015:511)

Al terminar este capítulo, podemos identificar la importancia de la auditoría y su relación con la empresa, así como sus antecedentes y clasificación.

En el capítulo siguiente se explicara lo que es el control interno el cual se relaciona con la auditoría, revisaremos su historia, definición, objetivos además de la importancia que representa para las entidades.

## CAPÍTULO III

### ASPECTOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO

Para poder analizar el control interno de una empresa es necesario entender que es el control interno y cuál es la importancia que tiene dentro de la misma.

Tanto el crecimiento en tamaño como en complejidad de las empresas modernas así como la mayor sensibilidad pública hacia el comportamiento corporativo han dado como resultado una importante renovación de interés por el tema de control interno.

Debido a que influye de manera determinante en el funcionamiento y desempeño de la empresa, resulta importante revisar y analizar aquellos aspectos principales que abarcan el control interno.

Por ello en este capítulo primeramente se conceptualizara el control interno, se mencionaran sus objetivos e importancia. También es necesario conocer la metodología para el estudio y evaluación del control interno, por ello se presenta el proceso para llevar a cabo dicho estudio.

#### **3.1 Historia del control interno**

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.

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.

Con el de cursar del tiempo los problemas de Control Interno, han centrado la preocupación de la gerencia moderna, así como de los profesionales responsables de implementar nuevas formas de mejorar y perfeccionar dichos controles, esto es muy importante por cuanto el mismo es fundamental para que una entidad logre alcanzar, a través de una evaluación de su misión y visión, el logro de sus objetivos y metas trazadas, pues de lo contrario sería imposible que se puedan definir las medidas que se deben adoptar para alcanzarlos.

Si bien en un principio el Control Interno comienza en las funciones de la administración pública, hay indicios 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.

Posteriormente, con el incremento del comercio en las ciudades italianas durante los años 1400, se produjo una evolución de la contabilidad como registro de las transacciones, apareciendo los libros de contabilidad para controlar las operaciones de los negocios.

Desde mediados del siglo XVIII, con la Revolución Industrial, iniciada en Inglaterra, se fueron introduciendo de modo creciente las máquinas que eran operadas por varias personas para la producción de artículos industriales, haciéndose cada vez más complejos los procesos en los cuales intervenían más personas y como consecuencia de esto surge la necesidad de controlar las operaciones.

Debido a esto los contadores idearon la comprobación interna, la cual era conocida como: "la organización y coordinación del sistema de contabilidad y los procesos adoptados, que tienen como finalidad brindar a la administración, hasta donde sea posible, práctico y económico el máximo de protección, control e información verídica".

En resumen, 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. (<http://www.eumed.net/libros>)

### 3.2 Definición del control interno

“El control interno de un negocio es su sistema de organización, los procedimientos que tiene implantados y el personal con que cuenta estructurados en un todo para lograr tres objetivos fundamentales: obtener información financiera veraz confiable y oportuna, protección de los activos de la empresa y promover la eficiencia en los sistemas de negocio.” (MENDIVIL ESCALANTE, 2002: 28)

“Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa.” (PERDOMO MORENO, 2004:3)

“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 GONZALEZ, 1994)

De estas tres definiciones mencionadas considero que desde mi punto de vista el control interno es aquel plan de organización, procedimientos y funciones del personal que adopta una entidad para obtener información financiera confiable, proteger sus activos y promover la eficiencia en sus operaciones.

### 3.3 Objetivos del control interno

Los objetivos del control interno son:

- a) Prevenir fraudes,
- b) Descubrir robos y malversaciones,
- c) Obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna,
- d) Localizar errores administrativos, contables y financieros,
- e) Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa,
- f) Promover la eficiencia del personal,
- g) Detectar desperdicios innecesarios tanto de material, tiempo, etc.
- h) Mediante su evaluación, graduar la extensión del análisis, comprobación (pruebas) y estimaciones de las cuentas sujetas a auditoría, etc.

(PERDOMO MORENO, 2004:5)

### 3.4 Importancia del control interno

Todas las empresas públicas, privadas y mixtas, ya sean comerciales, industriales o financieras, deben de contar con instrumentos de control administrativo, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catálogo de cuentas eficiente y practico, deben contar además con un sistema de control interno, para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros.

Luego entonces, un buen sistema de control interno es importante, desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa, tales como el efectivo en caja y bancos, mercancías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina, reparto, maquinaria, etc., es decir un sistema eficiente y práctico de control interno, dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos, entre otros. (PERDOMO MORENO, 2004:5)

### 3.5 Estudio y evaluación del control interno

De acuerdo con las normas de auditoría, relativas a la ejecución del trabajo, el auditor debe estudiar y evaluar el control interno de la empresa cuyos estados financieros va a dictaminar.

El estudio es el examen mismo, la investigación y análisis del control interno existente.

La evaluación es la conclusión a que se llega, el juicio que se forma en la mente del auditor al recibir los resultados del estudio de control interno.

Existen tres métodos para efectuar el estudio del control interno: descriptivo, de cuestionarios y gráfico.

- Método descriptivo

Consiste en la explicación por escrito, de las rutinas establecidas para la ejecución de las distintas operaciones o aspectos específicos del control interno. Es decir, la

formulación de memoranda donde se transcribe en forma fluida los distintos pasos de un aspecto operativo.

- Método de cuestionarios

En este procedimiento se elabora previamente una relación de preguntas sobre los aspectos básicos de la operación a investigar y a continuación se procede a obtener la respuesta a tales preguntas. Generalmente estas preguntas se formulan de tal suerte que una respuesta negativa advierta debilidades en el control interno; no obstante cuando se hace necesario deben incluirse explicaciones más amplias que hagan suficientes las repuestas.

- Método gráfico

Este método tiene como base la esquematización de las operaciones mediante el empleo de dibujos (flechas, cuadros, figuras geométricas varias); en dichos dibujos se representan departamentos, formas, archivos etcétera, y por medio de ellos se indican y explican los flujos de las operaciones.

En la práctica resulta más conveniente el empleo mixto de los tres métodos ya que de este modo se logran resultados más completos y se soportan mejor las conclusiones.

En cualquier caso, el examen del control interno consta de dos fases: la investigación con los funcionarios y empleados para describirlo, graficarlo o resolver el cuestionario; y el estudio real de la operación para ver si efectivamente responde a lo asentado en la investigación anterior.

La evaluación del control interno es la impresión que se fija en la mente del auditor respecto de que si el control interno es bueno o defectuoso, es decir si permite la consecución plena de sus objetivos o no.

La forma en que el contador público resuelve si el control interno es razonable o insuficiente es, en principio, por la comparación de estándares ideales de control interno contra el control interno vigente. Esto hace particularmente importante que el contador público tenga conocimiento de la teoría de un buen control interno en actividades específicas. (MENDIVIL ESCALANTE, 2002: 29)

### **3.6 Metodología para realizar el estudio y evaluación del control interno**

El estudio y evaluación del control interno debe realizarse para cumplir con la norma de ejecución del trabajo que establece: "El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente".

El boletín 6040 da 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.

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

En el boletín se definen "los elementos de la estructura del control interno" y se establecen los procedimientos normativos aplicables a su estudio y evaluación, 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 ambiente de control.-** Es 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.

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.

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.

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, 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:

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.

**Evaluación de riesgos.-** Eventos o circunstancias externas o internas como pueden ser: cambios en principios de contabilidad, 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 a través de procedimientos de control más rigurosos.

**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.

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 aquellas que se procesan sistemáticamente y las que no.

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. 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 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 y nóminas.

El auditor deberá preparar una lista de las aplicaciones contables más importantes y de las cuentas de los estados financieros con las que se relacionan; posteriormente, por cada aplicación deberá:

a. Elaborar una breve descripción general que incluya el propósito de la aplicación; el enfoque para el control del sistema; función en el inicio de las transacciones, control de movimientos e historia de los errores de proceso.

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 y describir el nivel de complejidad del procesamiento.

c. Definir las funciones clave del procesamiento del sistema y la frecuencia de su uso. Tales funciones pueden ser: preparación de facturas, órdenes de compra, 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 y salidas clave, 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.

**Procedimientos de control.-** Son aquellos 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 necesariamente 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.

**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 confirme, se procede a llevar a cabo la transacción.

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.

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

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 archivar 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.

**Proceso de evaluación de riesgos del auditor.-** 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 si 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 que no se detectaran y corregirán mediante la ejecución rutinaria de los procedimiento de control.

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? ¿Evitaría 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?

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.

### **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.

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

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.

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.

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 importancia relativa 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.

Durante la realización de estas pruebas algunos procedimientos producen evidencia documental y otros no, en los cuales el cumplimiento se da mediante observación visual.

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. 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.

El programa de auditoría debe hacer referencia a la documentación 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 y reconsiderarse el alcance, naturaleza y oportunidad de aplicación de las pruebas sustantivas.

Dentro de este capítulo se definieron los aspectos generales del control interno, lo cual sirve de base para introducirnos al siguiente capítulo donde se explicaran los ciclos del control interno, por transacciones, y cada uno de los ciclos que hay en una organización.

## CAPÍTULO IV

### CICLOS DEL CONTROL INTERNO

El auditor requiere de una serie de ciclos que ayudan a controlar las transacciones económicas y legales que originan los estados financieros.

En el siguiente capítulo podemos observar que el control interno de las empresas, se obtiene haciendo uso de los ciclos transaccionales, tales como: ingresos, compras, nomina, tesorería, entre otros con el fin de obtener información útil mediante el reconocimiento, calculo, clasificación, reporte, registro, acumulación y resumen para así lograr un mejoramiento continuo de las mismas.

Para efectuar una auditoría más analítica y profunda del control interno, se requiere agrupar en forma ordenada las transacciones y características de cada empresa, es decir, realizar un ciclo transaccional en el que se originen ventas, compras de bienes y servicios, entrega y recaudo de dinero, contratación de mano de obra y producción, entre otros, para obtener un reconocimiento, calculo e informe de todos los procesos efectuados dentro de la misma.

#### **4.1 Relación entre los ciclos del control interno y la empresa**

Los acontecimientos o hechos económicos que ocurren en el medio social pueden clasificarse en dos grupos:

-Aquellos que no involucran cambios inmediatos en las finanzas de una entidad, tales como las fluctuaciones de precios en los hidrocarburos, la expansión de un monopolio, la escasez de ciertas materias primas o las nuevas disposiciones del gobierno federal y,

-Aquellos que si modifican su estructura financiera, en los cuales se pueden citar las compras de mercancías, el pago de remuneraciones al personal, la obtención de créditos bancarios o el cobro de facturas a los clientes.

Los hechos económicos que involucran cambios inmediatos en la estructura financiera de una entidad se denominan transacciones.

La vida de una empresa es, en consecuencia, un flujo constante de transacciones o de operaciones que modifican los recursos que constituyen sus finanzas. A su vez, los propietarios, los trabajadores, los acreedores y terceros en general con intereses en la entidad, necesitan información sobre lo que ocurre en ella como consecuencia de las operaciones llevadas a cabo. Con tal propósito, las transacciones deben clasificarse homogéneamente.

Surgen así los ciclos de operación constituidos por transacciones de naturaleza semejante que, con el concurso de procedimientos y sistemas, que producen información accesible y útil para tomar decisiones.

Sin embargo, la información que proviene de los sistemas que integran un ciclo de transacciones no es siempre de carácter contable o financiero.

Otros muchos datos esenciales resultan de los procedimientos y sistemas que configuran los ciclos de operación. (SANCHEZ,1991:9).

#### **4.2 Por transacciones**

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.

La 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.

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.

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.

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 rotación 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 las 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 identificadas y empacadas adecuadamente. Otras que no estén 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 grupos 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 estados 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 involucrado en la cuenta, o sea el cliente, y, además, es un importante mecanismo que sirve para acelerar cobros retrasados.

#### 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 a caja, en el que se debe contemplar también las rebajas y descuentos otorgados.

**2. Devolución de 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 en 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 reconocer 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 estas 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, 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 a 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, es necesario 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,2003:89-97).

### 4.2.2 Ciclo de Compras

El punto de partida en el ciclo operativo total de una organización es la 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 compras 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.

### El 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 la 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:

1. Propiedad de las aprobaciones.
2. Completar toda la información que se requiere.
3. 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 esforzarse 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 redeterminar 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 legitimizar 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 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 de los proveedores.

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 simultánea 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 sí 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 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 cubre 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.

(SANTILLANA,2003:172-180).

#### 4.2.4 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 de personal ésta encargado de un gran número de actividades relativas a la administración de las relaciones 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 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 es 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 del trabajo desarrollado. En el caso de empleados asalariados, la

documentación de sus actividades puede variar según las políticas particulares de la organización y el nivel organizacional del empleado. Así, por ejemplo, en los estrados inferiores por lo general existen tarjetas de tiempo preparadas para cada individuo bajo el procedimiento de un 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 existentes en el departamento de 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 permanencia 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 supervisores, 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 desarrolladas. 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 sumalizaciones 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 ese 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 sumalizados.

**3. Distribución contable.** Los importes pagados por servicios prestados deben ser registrados dentro de sus propias 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 debe 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 cuestión 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 a 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 tarjeta 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 contracuentas 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 rendidos. 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 la 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. (SANTILLANA,2003:233-237).

#### 4.2.5 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 de 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 financiera 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 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 sobre 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 adicionales 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 sí están afectados por gastos de origen financiero, deben ser segregados estos para reportar exclusivamente los resultados de 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 regularicen.

Normalmente este tipo de créditos se concertan 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 acreditado 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 de las facturas 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 acreditado, el cual deberá pagar el importe correspondiente a la empresa de factoraje.

**Crédito con garantía colateral.** El acreditado 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 acreditado 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 acreditante exija una relación de 2 a 1 en garantía (si presta 1000 000 de pesos, los inventarios deben valer 2 000 000).

Es importante mencionar que en los 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 captación (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 dentro 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 diseñando y combinando 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 extralibros 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 ultima 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 oportuna y adecuada.

### 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 es 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.

(SANTILLANA, 2003:268-286).

Una vez que se definieron los ciclos del control interno, se da por concluido este capítulo, continuando en el siguiente con el caso práctico donde se analizara el sistema de control interno de una empresa, tema principal del presente trabajo.

## CAPÍTULO V

### CASO PRÁCTICO

Luego de haber analizado la teoría en los capítulos anteriores, desde lo que es una empresa, la auditoría, los aspectos básicos del control interno hasta los ciclos del control interno, es muy importante aplicar dichos conocimientos en el caso práctico, que tiene como objetivo realizar adecuaciones al sistema de control interno de los rubros de compras y cuentas por pagar de una empresa de giro gasolinera ubicada en Uruapan, Michoacán.

#### **5.1 Historia y objetivo general de la empresa**

La empresa gasolinera objeto de estudio del presente trabajo, fue una de las primeras estaciones de servicio que se abrieron en la ciudad de Uruapan, sus inicios se remontan a los años ochentas, con más de 30 años de antigüedad, donde se estableció como persona moral, siendo sus primeros dueños de la gente más importante y adinerada de la ciudad.

En sus inicios comenzó con pocos trabajadores, pocos activos y materia prima, ya que no se tenía un conocimiento estimado de la demanda económica que generaría.

A través de los años logro consolidarse como una de las empresas más sólidas en su ramo, también ha pasado por diferentes dueños, diversas administraciones y también ha cambiado varias veces de razón social.

La empresa continúa funcionando, y fue hasta el año 2012, que tras reunir el capital requerido, fue comprada por un grupo de personas que tenían el sueño de contar de manera directa, con la materia prima para realizar sus actividades de transporte.

Es entonces cuando se convierte en propiedad de varios socios, el objeto de abastecerse de combustible, materia indispensable para realizar su trabajo.

Es una empresa que ha tenido un desarrollo notable y destacada participación en la ciudad, creando empleos directos para más de 25 familias así como brindando servicio para que se desarrollen muchas empresas de la región entre ellas Akron y Bardahl.

En la actualidad cuenta con áreas de gerencia, ventas, contable, crédito y cobranza, caja e intendencia, adaptándose a los cambios actuales y brindando un servicio de calidad.

Es una sociedad anónima de capital variable, tiene gran volumen de ventas debido a que los socios que la conforman son a su vez sus clientes directos, ya que su actividad principal es el autotransporte.

### **Objetivo general**

Ser líder en la región a través de mejorar las estrategias comerciales, optimizando recursos materiales, financieros y humanos garantizando servicios de calidad, estableciendo políticas y procedimientos para hacer más eficiente la operación

contando con el personal adecuado, calificado y capacitado que cumpla con dichos estándares.

### **5.1.1 Misión, visión y organigrama de la empresa**

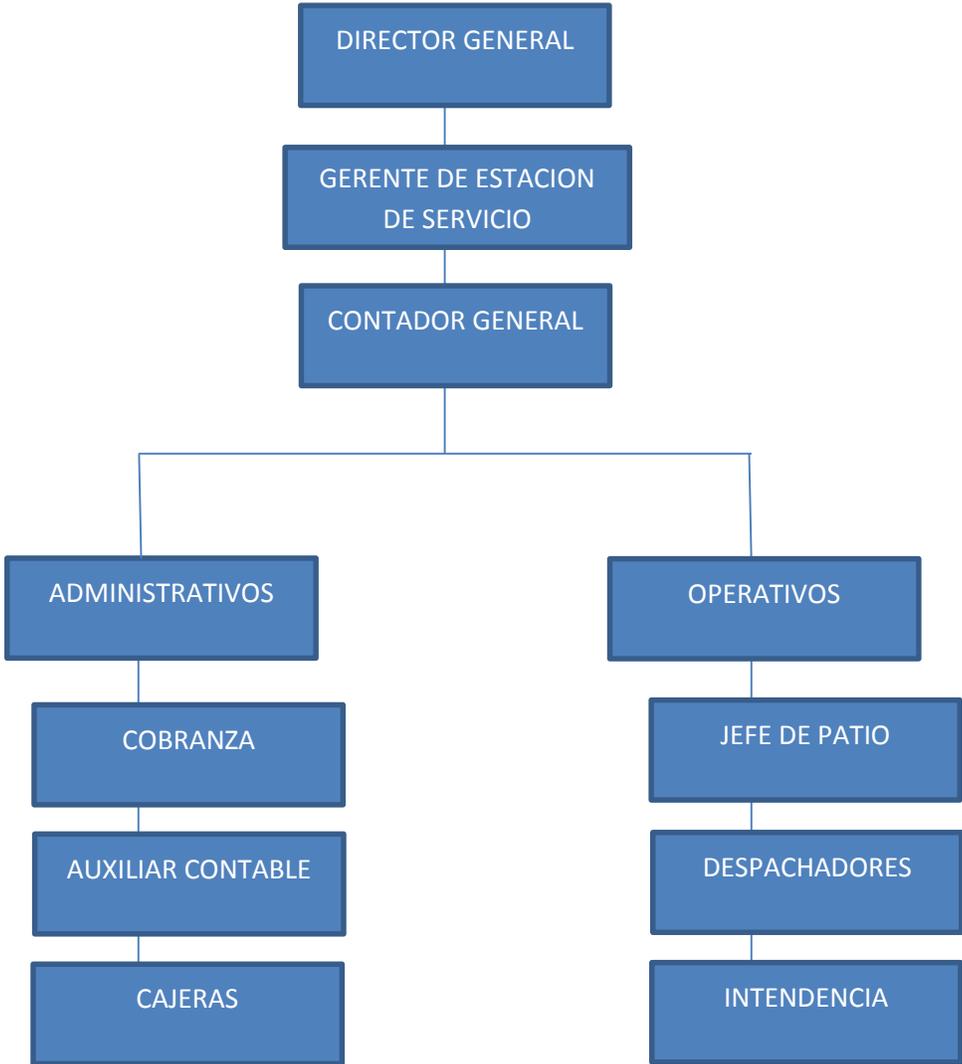
#### **Misión**

Es una empresa comprometida con el desarrollo regional, estatal y nacional que a través de estrategias humanas, tecnológicas y comerciales brinda un servicio de calidad, cuidando el medio ambiente, permitiendo a los clientes alcanzar la satisfacción total.

#### **Visión**

Consolidarse como una empresa regional, líder en el sector de combustibles, ampliamente conocida por su calidad y excelente servicio, innovando para mantenerse en el gusto y elección de los consumidores

**Organigrama**



## 5.2 Metodología de la investigación

### **Planteamiento del problema**

El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto.

Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

Debido a lo anterior es importante que una empresa no solo cuente con un sistema de control interno, sino que es fundamental que dicho sistema sea eficiente de acuerdo a sus requerimientos.

Es importante destacar que una correcta gestión en la funciones de compras y cuentas por pagar puede generar un incremento de los beneficios y de la rentabilidad de la empresa.

La función de compras es la fase de arranque de toda actividad empresarial, tiene como objetivo adquirir adecuadamente materias primas necesarias para que la empresa desarrolle sus operaciones de forma satisfactoria.

Por ello surge la necesidad de que una empresa gasolinera cuente con un eficiente sistema de control interno, en particular en los rubros de compras u cuentas por pagar, ya que ello contribuye en su funcionamiento y generación de utilidades.

## **Justificación**

En la actualidad debido al crecimiento rápido de la competencia en el mercado gasolinero, las empresas deben adecuar sus estrategias y su estructura organizativa al entorno dinámico de la economía.

El control interno es el plan de organización y conjunto de métodos y procedimientos, que aseguran la protección de los activos, la fidelidad de los registros contables y el desarrollo de la actividad de forma eficaz según las directrices de la dirección.

Por ello, éxito de la empresa dependerá, en gran medida, de su capacidad para dotarse de recursos y habilidades adecuadas para conseguir nuevas ventajas competitivas, así como de los controles internos adecuados que implementen en sus operaciones con el objetivo permanente del crecimiento y la diversificación.

Sin embargo, muchas empresas se cuestionan si estas acciones competitivas que llevan realmente a cabo un incremento de la inversión, y si encuentran frutos suficientes en los niveles de eficiencia y rentabilidad.

Ante este planteamiento, es oportuno evaluar y realizar adecuaciones al sistema de control interno específicamente en los rubros de compras y cuentas por pagar para con ello lograr que el funcionamiento de la empresa sea óptimo y rentable.

## **Objetivo general**

Realizar una propuesta de adecuaciones al sistema de control interno de los rubros de compras y cuentas por pagar de una empresa de giro gasolinera ubicada en Uruapan, Michoacán.

## **Objetivos específicos**

- Analizar cómo se encuentra organizada la empresa
- Realizar una evaluación del control interno con que cuenta la entidad
- Identificar los tipos de controles implementados en los rubros de compras y cuentas por pagar
- Diseñar propuestas de control interno de los rubros de compras y cuantas por pagar de la empresa
- Analizar cada una de las operaciones para sugerir adecuaciones

## **Hipótesis**

La falta de control interno de los rubros de compras y cuentas por pagar de una empresa de giro gasolinera ubicada en Uruapan, Michoacán, puede provocar un funcionamiento deficiente en la empresa.

La falta de control interno de los rubros de compras y cuentas por pagar de una empresa de giro gasolinera ubicada en Uruapan, Michoacán, puede provocar una disminución en las utilidades de los socios de la empresa.

## **Metodología**

El método que se utilizó en esta investigación según la forma de abordar el tema fue el método deductivo ya que se parte de forma general para aplicarlo de manera particular en la empresa.

El método que se utilizó en esta investigación según el tipo de investigación fue método descriptivo, con finalidad de definir, clasificar, catalogar y caracterizar el estudio del control interno de la empresa, es decir, se utilizaron las normas de auditoría así como libros sobre aspectos básicos del control interno.

La finalidad de utilizar este método es realizar una propuesta de adecuaciones al sistema de control interno de los rubros de compras y cuentas por pagar de una empresa de giro gasolinera ubicada en Uruapan, Michoacán.

## **Técnicas de investigación utilizadas**

Las técnicas de investigación utilizadas son la bibliográfica, en las normas y procedimientos de auditoría, libros, apuntes de la materia de auditoría, consulta en páginas de internet para conocer diferentes puntos de vista de algunos autores y así hacer más completa la investigación.

También se utilizó el método de cuestionario para registrar las respuestas de los sujetos de estudio. La finalidad más habitual de la investigación con cuestionarios es la descripción de pensamientos y opiniones.

El procedimiento que se siguió fueron entrevistas personales con los encargados de los rubros en cuestión, la principal ventaja es el grado de control del investigador a la obtención de respuestas.

### **Cuestionario de control interno**

#### **Objetivos:**

- Detección de controles clave
- Prueba de controles clave
- Determinar el alcance, frecuencia y oportunidad del trabajo de auditoría.
- Observar las debilidades de control e informarlas a la dirección.

#### **Cuestionario:**

### **CICLO DE COMPRAS**

#### **a) Organización**

1.- ¿Dónde y por quien se efectúan las operaciones de compra? **R: Contabilidad**

a) ¿Dichas operaciones están centralizadas? **R: SI**

b) ¿En caso contrario, existen motivos que justifiquen la descentralización de la función de compras? **R: N/A**

2.- ¿Depende la función de compras de un nivel jerárquico adecuado? **R: SI**

a) ¿De quién? **R: Contador**

3.- ¿Están las funciones de compra, debidamente separadas de las funciones de:

a) Recepción? **R: SI**

b) Expedición? **R: SI**

c) Caja – Desembolsos? **R: SI**

d) Contaduría – Control de existencias? **R: SI**

e) Contaduría – Cuentas a pagar? **R: SI**

f) Almacenes? **R: SI**

4.- ¿Existen normas o procedimientos para comprar? **R: SI**

a) ¿Son claros y precisos? **R: SI**

b) ¿Son adecuados? **R: SI**

c) ¿Están por escrito? **R: NO**

#### **b) Sistema de compras**

1.- ¿Se usan técnicas que permitan determinar que las adquisiciones presentan la mejor relación entre costo y utilidad? **R: N/A**

2.- ¿Se realizan las compras únicamente a base de solicitudes o peticiones firmadas por funcionarios autorizados? **R: SI**

3.- ¿Se necesita la Solicitud de Compra para:

a) Materias primas? **R: N/A**

b) Productos semielaborados? **R: N/A**

c) Materiales de reventa? **R: N/A**

d) Materiales de construcción? **R: N/A**

e) Bienes de uso? **R: N/A**

f) Suministros de fábrica? **R: N/A**

g) Papelería y útiles de escritorio? **R: SI**

4.- ¿Son las cantidades requeridas determinadas en base a métodos cuantitativos adecuados? **R: SI**

5.- ¿Son establecidos en forma adecuada los momentos en los que se realizaran los pedidos por métodos adecuados? **R: NO**

6.- ¿Se mantiene información actualizada y estadísticas de precios que permitan detectar los momentos oportunos de compra? **R: SI**

7.- ¿Se solicitan cotizaciones de precios a los proveedores? **R: SI**

a) ¿Se mantiene un registro de cotizaciones realizadas y recibidas? **R: SI**

b) ¿Se exigen explicaciones por escrito en aquellos casos en los que no se pidieron cotizaciones, o que la compra fue realizada a quien no ofreció la cotización más baja? **R: NO**

8.- ¿Consideran las compras:

a) Proveedores oficiales? **R: SI**

b) Antecedentes de proveedor? **R: SI**

c) Calidad de producto? **R: SI**

d) Precio? **R: SI**

e) Condiciones de venta? **R: SI**

f) Plazo de entrega? **R: SI**

g) Forma de pago? **R: SI**

h) Descuento o bonificaciones especiales? **R: SI**

9.- ¿Hay constancia por escrito de:

a) La selección practicada? **R: NO**

b) La adjudicación? **R: NO**

c) La fundamentación de la adjudicación? **R: NO**

10.- ¿Se utilizan adecuados medios de transporte de los productos adquiridos? **R:SI**

a) ¿Por transportes propios? **R: NO**

b) ¿Por transportes de terceros? **R: SI**

11.- ¿En el transporte se tiene en cuenta:

a) Seguridad? **R: SI**

b) Velocidad? **R: SI**

c) Costo? **R: SI**

d) Forma de pago? **R: SI**

12.- ¿Existe una política de seguro adecuada para la mercadería en tránsito?

**R: SI**

**c) Órdenes de compra**

1.- ¿Se preparan Órdenes de Compra para todas las Adquisiciones? **R: SI**

a) Indique en qué casos no se hace **R: N/A**

2.- ¿Se indica en las Órdenes de Compra:

a) Descripción detallada del artículo y su calidad? **R: SI**

b) El precio? **R: SI**

c) La cantidad? **R: SI**

d) Plazos de entrega? **R: NO**

e) Condiciones de pago? **R: NO**

3.- ¿Están las Órdenes de Compra:

a) Selladas? **R: SI**

b) Prenumeradas? **R: SI**

c) Autorizadas? **R: SI**

c") Por quién? **R: Contador**

4.- ¿Cuántas copias se preparan de la Orden de Compra? **R: 2**

5.- ¿Reciben copia:

a) Contaduría? **R: SI**

b) Producción (planeamiento – Almacenes)? **R: N/A**

c) Recepción? **R: NO**

d) Solicitante? **R: SI**

e) Seguimiento? **R: N/A**

f) Compras? **R: N/A**

6.- ¿Son controladas numéricamente las Órdenes de Compra en los sectores:

a) Compras? **R: N/A**

b) Contaduría? **R: SI**

c) Recepción? **R: SI**

d) Almacenes? **R: N/A**

e) Producción? **R: N/A**

f) Seguimiento? **R: N/A**

7.- ¿Existen normas sobre autorizaciones de compra basadas en el monto o límite de la misma? **R: NO**

a) ¿Ese monto es ajustado por inflación? **R: NO**

b) Indique como **R: N/A**

#### **d) Sistema de revisión**

1.- ¿Son los precios de las compras revisados por un funcionario ajeno a las compras con el fin de determinar si las mismas fueron efectuadas a los precios y condiciones más favorables para la empresa? **R: N/A**

a) ¿Quién lo hace? **R: N/A**

b) ¿Con que frecuencia? **R: N/A**

2.- ¿Si se requieren aprobaciones especiales para ciertas compras debido a su clase, cantidad u otras limitaciones: **R: N/A**

a) Quién hace el control? **R: N/A**

b) Con qué frecuencia? **R: N/A**

#### **e) Seguimiento de las compras**

1.- ¿Se mantienen por separado los pedidos no cumplidos en:

a) Compras? **R: N/A**

b) Contaduría? **R: N/A**

c) Recepción? **R: N/A**

d) Almacenes? **R: N/A**

e) Producción? **R: N/A**

f) Seguimiento? **R: N/A**

2. ¿Aseguran los procedimientos y normas vigentes:

a) Un adecuado seguimiento de las compras? **R: SI**

b) Un sistema de reclamos a proveedores? **R: SI**

c) Una información periódica de las Órdenes de Compra no cumplidas? **R: SI**

3.- ¿Existen archivos adecuados que contengan:

a) Antecedentes de los proveedores? **R: SI**

b) Pedidos realizados? **R: SI**

c) Órdenes de Compra emitidas? **R: SI**

d) Informes de Recepción? **R: SI**

e) Informes de Control de Calidad? **R: SI**

f) Cotizaciones recibidas? **R: N/A**

g) Listas de precios recibidas? **R: SI**

### **f) Personal**

1. ¿Los empleados del sector de compras rotan por otros sectores? **R: N/A**

a) Dentro del mismo departamento? **R: N/A**

b) Por otros sectores de la organización? **R: N/A**

2. ¿Se obtienen manifestaciones de los funcionarios y empleados asegurando que no tienen intereses en conflicto con su función? **R: N/A**

a) ¿Con qué periodicidad? **R: N/A**

### **g) Cambios en la negociación**

1.- ¿Son los cambios surgidos en la negociación:

a) Gestionados por el sector de compras? **R: N/A**

b) Autorizados? **R: N/A**

b´) Por quién? **R: N/A**

2.- ¿Todos los que recibieron copia de la Orden de Compra reciben los cambios ocurridos sobre la misma? **R: N/A**

## **CICLO DE CUENTAS POR PAGAR**

### **a) Organización**

1.- ¿Existen normas y procedimientos para el Sistema de Cuentas a Pagar? **R: SI**

a) ¿Son claros y precisos? **R: SI**

b) ¿Son adecuados? **R: SI**

c) ¿Son escritos? **R: NO**

2.- ¿Contemplan tales normas y procedimientos la asignación de responsabilidades para la imputación de comprobantes? **R: SI**

3.- ¿Tales normas y procedimientos aseguran que toda Factura aprobada sea contabilizada de inmediato? **R: SI**

4.- ¿Se encuentra el sector separado de:

a) Recepción? **R: SI**

b) Caja o Tesorería? **R: SI**

### **b) Información recibida**

1. ¿Recibe el sector copia de la Orden de Compra? **R: SI**

2. ¿Recibe el sector copia del informe de recepción? **R: SI**

3. ¿Recibe el sector la Factura del proveedor? **R: SI**

a) Directamente? **R: N/A**

b) Del sector encargado de abrir la correspondencia? **R: SI**

c) En caso contrario indique la forma en que se recibe la documentación **R: N/A**

4.- ¿Se controlan las Facturas inmediatamente después de que son recibidas? **R: SI**

5.- ¿Se retienen las Facturas o se envían a otro sector para su aprobación? **R: NO**

6.- ¿Se comprueban las Facturas en el sector, más bien que en los sectores de Tesorería o Compras? **R: SI**

7.- ¿Se comparan las facturas con:

a) Las Órdenes de Compra en cuanto a cantidad, precio y condiciones? **R: SI**

b) Los Remitos del proveedor? **R: SI**

c) Los Ingresos de Recepción en cuanto a cantidad? **R: SI**

d) Los informes de Control de Calidad

8.- ¿Incluye la comparación:

a) Cálculos y sumas? **R: SI**

b) Disposiciones legales e impositivas? **R: NO**

c) Cantidades? **R: SI**

d) Calidad? **R: SI**

e) Precios? **R: SI**

f) Condiciones de pago? **R: SI**

g) Autorizaciones o aprobaciones? **R: SI**

9.- ¿Se deja constancia de tales verificaciones o controles? **R: SI**

10.- ¿Se deja constancia en la Orden de Compra y en el Informe de Recepción de haberse aprobado la factura correspondiente a los efectos de evitar la presentación de copias de Facturas con la consiguiente duplicación de pagos? **R: SI**

11.- ¿Se estampa el sello, en las copias de las Facturas, de la palabra "DUPLICADO"? **R: SI**

12.- ¿Están los comprobantes, justificativos o documentación de respaldo agrupados en un legajo? **R: SI**

13.- ¿El sistema de archivo está organizado en función del vencimiento? **R: SI**

### **c) Pagos**

1. ¿Son las Facturas para el pago:

a) Aprobadas? **R: SI**

b) Por quién? **R: Contador**

c) Con qué frecuencia? **R: Semanal**

2.- ¿Se concilia la cuenta de control del Mayor General con los comprobantes pendientes de pago? **R: SI**

a) ¿Quién lo hace? **R: Auxiliar**

b) ¿Con qué frecuencia? **R: Semanal**

3.- ¿De qué forma se archivan los comprobantes? **R: Fecha de pago**

4.- ¿Son aprovechados los descuentos concedidos por los proveedores? **R: SI**

5.- ¿Hay un sistema adecuado para registrar y controlar las entregas parciales de Órdenes de Compra? **R: SI**

6. ¿Si se efectúan pagos a cuenta o adelantados a los proveedores:

a) Se usa un comprobante adecuado? **R: SI**

a') Cuál es? **R: Comprobante de anticipo**

b) Son aprobados por un funcionario? **R: SI**

b') Quién es? **R: Contador**

c) Se contabilizan en una cuenta especial? **R: SI**

c') Cuál es? **R: Comprobante de anticipo**

7. ¿En el caso de tomarse servicios recurrentes:

a) Se contabilizan separadamente el devengamiento y el pago? **R: N/A**

8. ¿En los casos de adquisiciones efectuadas donde el producto es enviado directamente al cliente:

a) Se relaciona la Factura del proveedor con la factura del cliente? **R: N/A**

b) Quién lo realiza? **R: N/A**

9.- ¿Las devoluciones de productos a proveedores:

a) Son relacionadas con las notas de crédito correspondiente? **R: N/A**

b) Quién lo hace? **R: N/A**

10. ¿En el caso de Facturas por los siguientes conceptos: seguros, fletes, publicidad honorarios, alquileres, etc.:

a) Son aprobadas y revisadas? **R: SI**

a') Por quién? **R: Contador**

b) Se controlan las facturas con contratos, presupuestos, etc. aprobados? **R: SI**

b) Quién lo hace? **R: Contador**

#### **d) Saldos deudores**

1.- ¿Es todo adelanto a proveedores:

a) Debidamente autorizado? **R: SI**

b) Controlada la aplicación del anticipo en el momento del pago? **R: SI**

c) Quién lo hace? **R: Contador**

2.- ¿Son los saldos deudores:

a) Vigilados y controlados? **R: SI**

b) Se reclaman pasado un tiempo prudencial? **R: N/A**

c) Quién lo hace? **R: N/A**

3.-¿Maneja el sector de Créditos los saldos deudores? **R: N/A**

a) ¿De qué forma o manera? **R: N/A**

4.- ¿La imputación de los débitos es revisada y aprobada? **R: N/A**

a) ¿Quién lo hace? **R: N/A**

#### **d) Libros**

1.- ¿Se usa Subdiario de Compras? **R: SI**

2.- ¿Se adapta el mismo a los requisitos impositivos en el caso de estar la empresa responsable inscrita en el impuesto al valor agregado? **R: SI**

3.- ¿Los Asientos de Diario que afecten los saldos de proveedores:

a) Son debidamente autorizados? **R: SI**

b) Por quién? **R: Contador**

4.- ¿Se llevan saldos individuales por proveedor? **R: SI**

a) ¿Son estos conciliados con el Mayor General? **R: SI**

b) ¿Con qué frecuencia? **R: Semanal**

5.- ¿Se prepara un balance de saldos:

a) Con qué periodicidad? **R: Mensual**

6.- ¿Se concilian los resúmenes de Cuenta enviados por el proveedor? **R: SI**

a) ¿Quién lo hace? **R: Auxiliar Contable**

b) ¿Se investigan las diferencias? **R: SI**

### **5.3 Adecuaciones al sistema de control interno de los rubros de compras y cuentas por pagar de una empresa de giro gasolinera ubicada en Uruapan, Michoacán**

Es importante saber que en cualquier empresa ya sea pequeña o grande, se puede establecer un sistema de control interno, esto para su buen funcionamiento.

Dicho sistema debe ser sólido, pues su importancia recae en que se adapte a las condiciones y requerimientos de la empresa.

También es necesario que el personal encargado de vigilar y aplicar dichos controles, realice sus funciones de manera eficiente para lograr los resultados esperados.

Por ellos se deben analizar cada una de las actividades que se realizan en una entidad, para de allí partir al diseño de dicho sistema de control interno, de acuerdo a las características de la propia entidad.

De acuerdo a los resultados obtenidos con el cuestionario aplicado a los rubros de compras y cuentas por pagar se puede concluir que la empresa en cuestión aplica un

control interno que es deficiente en cuanto a que las políticas y procedimientos no se encuentran por escrito, lo cual puede provocar que las actividades no se lleven a cabo en su totalidad bajo dichos lineamientos.

Por otro lado cabe resaltar que las compras que se realizan son efectuadas por el departamento de contabilidad y están separadas de otras funciones, se realizan en las cantidades requeridas, aunque no están establecidos los momentos en que se solicitan. Se cotizan precios con proveedores y se toman en cuenta calidad y precio.

Así mismo las cuentas por pagar son controladas por el departamento de contabilidad y están separadas de otras funciones, se revisa la recepción de facturas para evitar duplicidad de pagos, se archivan por fecha de pago, se hacen anticipos a proveedores y restan al momento de pago para finalmente ser contabilizadas.

De esta forma, para que el funcionamiento de los rubros de compras y cuentas por pagar tenga mejores resultados se propone lo siguiente:

### **Sugerencias de control interno Compras**

- Se recomienda tener por escrito las normas o procedimientos para comprar que existen en la entidad.
- Deben establecerse en forma adecuada los momentos en los que se realizaran los pedidos por métodos adecuados empleando las solicitudes de compra.

- Registrar todas las entradas de mercancías, anotando cantidad y condición lo que permitirá verificar la factura.
- Fijar claramente los objetivos del departamento, sus procedimientos, funciones políticas, organización, ubicación, recurso humano, documentos, flujo de documentos y otras.
- Elaborar las estadísticas e información sobre compras, así como la comparación de cifras y precios anteriores con los existentes
- Evaluar continuamente los procedimientos, procesos y política referente al área de compras.
- Evaluar continuamente los procedimientos, procesos y política referente al área de compras.

### **Sugerencias de control interno de Cuentas por pagar**

- Aprovechar los beneficios por pronto pago de los proveedores para obtener una ganancia
- La persona que autorice el pago, debe ser independiente a la persona que compra o que solicita la erogación.
- Verificar en cada pago que los impuestos correspondientes estén correctamente calculados.
- Los pagos por conceptos de cuentas por pagar deben ser aprobados por el responsable de esta función.

- Deben separarse las funciones de recepción en el almacén, de autorización del pago y de firma del cheque para su liquidación.
- Es preciso conciliar periódicamente los importes recibidos y pendientes de pago según controles contables, con los de los suministradores.
- Mensualmente debe verificarse que la suma de los saldos de todos los Submayores de las Cuentas por Pagar coincidan con los de las cuentas de control correspondientes.

## CONCLUSIONES

El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto.

Cualquier entidad, sin importar su tipo, tamaño o giro, tiene la necesidad de contar y aplicar un control interno sobre sus operaciones o actividades, para crecer y ser competitivas.

Por ello es necesario que el sistema de control interno de una empresa se apegue a sus características y necesidades, y se actualice de acuerdo a los requerimientos propios de la empresa, contribuyendo así, a su buen funcionamiento.

En el presente trabajo, los resultados se obtuvieron gracias a la investigación práctica en la empresa, así como teórica en los libros y fuentes consultadas.

Se identificó que en la entidad se cuenta con un sistema de control interno para los rubros de compras y cuentas por pagar, en general dicho control es adecuado, pero se pueden implementar algunas sugerencias para que los resultados sean los más óptimos.

En el desarrollo de este proyecto, se utilizaron diversos métodos así como información que contribuyera a detectar las características de la empresa, sus funciones, ventajas, deficiencias, así como controles para disminuir dichas deficiencias.

En cuanto a la hipótesis planteada se cumplió, ya que el contar con un adecuado sistema de control interno en los rubros de compras y cuantas por pagar si contribuye a la obtención de mayores utilidades, pues al adecuar los procedimientos que se llevan a cabo se trabaja de una manera más óptima.

Es fundamental que cada una de las empresas en el mercado, considere que le ejercer un control interno adecuado, además de aumentar las utilidades, también se aumentara la eficiencia y eficacia de las actividades que se realizan, para así ser competitivos.

Por último, es importante destacar que las sugerencias al control interno antes mencionadas pueden favorecer a la empresa a que logre sus metas y sus propósitos en determinados tiempos, con determinados presupuestos, minimizando todo riesgo implicado en la consecución de sus objetivos; además genera más confianza ante terceros, ante sus empleados y con sus dueños.

La aplicación de dichas sugerencias de control interno servirán por el hecho de adquirir algún tipo de certificación, que es uno de los objetivos ya que con estas certificaciones es más fácil la adquisición de nuevos contratos, y es más, en muchas ocasiones son requisitos para lograr a algún tipo de acuerdo comercial o contractual.

También es importante porque si en una empresa se realiza una comparación del antes y después de la implementación del control interno se va a dar cuenta que mejora todo tipo de proceso en cuanto a tiempos, seguridad, calidad, desarrollo, confiabilidad etc. Lo cual implica más crecimiento de la empresa ya que va a tener mejores garantías para generar seguridad ante sus clientes.

## BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho, Economía y Ciencias Sociales, EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA UBPC YAMAQUELLES

Dirección electrónica:

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2010d/796/Fundamentación%20Teórica.htm>

<https://sites.google.com/site/436laempresa/recursos-o-elementos-de-la-empresa>

CINIF, Normas de Información Financiera. ANFECA, 10ª edición, México, 2014.

CINIF, Normas Y Procedimientos de Auditoría y Normas para Atestiguar. ANFECA, 30ª edición, México, 2009.

LASTRA, Lastra José Manuel, Fundamentos de derecho. McGraw-Hill Interamericana editores, 2ª edición, México, 1998.

MÉNDEZ, Morales José Silvestre, La economía en la empresa. McGraw-Hill Interamericana editores, 3ª edición, México, 2007.

MENDIVIL, Escalante Víctor Manuel, Elementos de auditoría. Internacional Thomson Editores, 5ª edición, México, 2002.

PERDOMO, Moreno Abraham, Fundamentos de Control Interno. Internacional Thomson Editores, 7ª edición, México, 2004.

SÁNCHEZ, Alarcón Francisco Javier, Programas de auditoría. Internacional Thomson Editores, 12ª edición, México, 2001.

SÁNCHEZ, Curiel Gabriel, Auditoría Operacional: El examen de flujos de transacciones, ECAFSA, México 1991.

SANTILLANA, González Juan Ramón, Auditoría: fundamentos. Cengage Learning, Editores, 4ª edición, México, 2008.

SANTILLANA, González Juan Ramón, Cómo hacer y rehacer una contabilidad, ECAFSA, 7ª edición, México, 2000.

SANTILLANA, González Juan Ramón, Conoce las auditorías I, Ediciones contables y administrativas SA de CV, 5ª edición, México, 1994.

SANTILLANA, González Juan Ramón, Establecimiento de sistemas de control interno: La función de contraloría, Internacional Thomson Editores, 2ª edición, México, 2003.