



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

**ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO  
Y ADMINISTRACIÓN  
UNIDAD TEPEPAN**



**SEMINARIO  
CONTABILIDAD INTEGRAL PARA LA TOMA  
DE DECISIONES GERENCIALES**

**TEMA  
EL CONTROL INTERNO Y SU IMPORTANCIA EN LA ESTRUCTURA  
EMPRESARIAL**

**INFORME FINAL QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**PRESENTAN:**

**JAVIER ÁVILA ESCALANTE  
YULIANA GONZÁLEZ CASTAÑEDA  
HUGO HERNÁNDEZ CORTÉS  
EDGAR OSIEL MARTÍNEZ HUERTA  
VINICIO MUNDO HERNÁNDEZ**

**CONDUCTOR DEL SEMINARIO  
C.P. ISAURO VALLEJO GARCÍA**

**MÉXICO, D.F.**

**NOVIEMBRE 2008**

## **AGRADECIMIENTOS.**

### **INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**

Por habernos brindado la oportunidad de formarnos como profesionales, permitiendo así cumplir los anhelos y sueños propios y de quienes nunca dejaron de confiar en nosotros; de crear egresados con el compromiso de la honestidad, el servicio la calidad y la mejora de quienes nos rodean para engrandecer nuestra nación. Es por ese motivo que nos vemos obligados a poner en lo más alto en cualquier lugar y en cualquier momento el nombre del INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL.

Para nosotros, por ello y más, gracias por darnos la oportunidad de ser POLITÉCNICOS.

### **A LA ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN.**

Por formar parte de esta tradición de enseñanza, le agradecemos a la ESCA UNIDAD TEPEPAN, por ser parte activa en la formación, preparación y desarrollo como individuos; por hacernos sentir que durante años fue nuestra casa. Con todo nuestro respeto y admiración por hacer realidad una de las metas más importante en la historia de nuestra vida, ser CONTADORES PÚBLICOS y gracias a ella ahora se ha logrado.

Se te extrañará como la casa que nos vio crecer para partir al encuentro con nuestro destino, llevándote siempre en nuestro pensamiento y nuestro corazón.

### **A NUESTROS PROFESORES.**

Por aportar sus valiosas enseñanzas, su experiencia profesional, su orientación y su tiempo en el transcurso de nuestro tiempo a su lado. Sin olvidar el lado humano que tuvieron para formar mejores personas al enseñarnos la importancia de la profesión y la responsabilidad que conlleva. Siempre estaremos agradecidos por todo y que sea el tiempo el que dé los frutos de lo que han sembrado en cada uno de nosotros ante la sociedad, para ser algún día merecedores de la admiración y respeto que siempre les tuvimos a ellos, a los forjadores de un nuevo mañana. GRACIAS.

## ÍNDICE.

### EL CONTROL INTERNO Y SU IMPORTANCIA EN LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL.

INTRODUCCIÓN.	8
---------------	---

## CAPÍTULO I.

### ASPECTOS TEÓRICOS DEL CONTROL INTERNO.

1.1	ANTECEDENTES.	10
1.1.1	ORIGEN.	11
1.1.2	DEFINICIÓN.	12
1.1.3	OBJETIVO DEL CONTROL INTERNO.	15
1.2	PRINCIPIOS BÁSICOS Y NORMAS DE CONTROL INTERNO.	17
1.2.1	PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO.	18
1.2.2	NORMAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA.	20
1.2.3	ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN (ISO).	22
1.2.4	COMITÉ DE ORGANIZACIONES PATROCINADORAS.	27
1.3	ELEMENTOS DEL CONTROL.	30
1.3.1	AMBIENTE DE CONTROL.	31
1.3.2	EVALUACIÓN DE RIESGOS.	32
1.3.3	SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.	34
1.3.4	PROCEDIMIENTOS DE CONTROL.	34
1.3.5	VIGILANCIA.	36

## CAPÍTULO II.

### EL CONTROL INTERNO APLICADO A LAS DISTINTAS ÁREAS DE LA EMPRESA.

2.1	CONTROL ADMINISTRATIVO.	37
2.1.1	PLANEACIÓN.	37
2.1.2	ORGANIZACIÓN.	39
2.1.3	DIRECCIÓN.	40

2.1.4	CONTROL.	41
2.2	CONTROL CONTABLE.	42
2.2.1	CONTROLES DE VALIDEZ.	43
2.2.2	CONTROLES DE INTEGRIDAD.	43
2.2.3	REPROCESO.	44
2.3	CONTROL DE SISTEMAS INFORMÁTICOS.	44
2.3.1	CONTROLES GENERALES.	45
2.3.2	CONTROLES ESPECÍFICOS.	46
2.4	CONTROL OPERATIVO.	47
2.4.1	TABLERO DE CONTROL OPERATIVO.	48
2.5	VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN SU APLICACIÓN.	50
2.5.1	VENTAJAS.	50
2.5.2	DESVENTAJAS.	51

### CAPÍTULO III.

#### EVALUACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LA ENTIDAD POR MEDIO DEL CONTROL INTERNO.

3.1	PROCEDIMIENTOS DE CONTROL.	52
3.1.1	DEFINICIÓN BOLETÍN 5030.	52
3.1.2	PROCEDIMIENTOS RECOMENDADOS PARA EL ESTUDIO Y EVALUACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO.	53
3.2	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.	61
3.2.1	CONFORMACIÓN DEL MANUAL.	63
3.3	TIPOS DE PROCEDIMIENTOS.	65
3.4	FACTORES ESPECÍFICOS DEL AMBIENTE DEL CONTROL.	66
3.5	EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL CONTROL INTERNO.	67
3.6	EVALUACIÓN DEL PROCEDIMIENTO ELECTRÓNICO DE DATOS.	68
3.6.1	IMPORTANCIA DEL PED.	69
3.6.2	PROCEDIMIENTOS DE LA REVISIÓN PRELIMINAR DEL PED.	69
3.7	PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO.	70

3.8	PRUEBAS SUSTANTIVAS.	72
3.9	PROGRAMA DE AUDITORÍA.	73
3.10	EVALUACIÓN FINAL DEL CONTROL INTERNO.	75
3.11	COMUNICACIONES DE SITUACIONES A INFORMAR.	75
3.11.1	IMPORTANCIA DE LAS SITUACIONES A INFORMAR.	75
3.12	EJEMPLO DE UNA CARTA INTRODUCTORA AL INFORME SOBRE ASUNTOS RELACIONADOS CON LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO.	77

#### CAPITULO IV.

##### EL CONTROL INTERNO EN LOS DIFERENTES CICLOS DE LA EMPRESA.

4.1	EL CICLO DE INGRESOS.	79
4.1.1	RECEPCIÓN DE DINERO.	79
4.1.2	PROCESO DE CUENTAS POR COBRAR.	80
4.1.2.1	CREACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR.	81
4.1.2.2	ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR.	82
4.1.2.3	DISPONIBILIDAD DE LAS CUENTAS POR COBRAR.	83
4.1.3	PROCESO DE OTRAS CUENTAS POR COBRAR.	84
4.1.4	PROCESO DE DOCUMENTOS POR COBRAR.	85
4.2	EL CICLO DE COMPRAS.	85
4.2.1	DETERMINACIÓN DE NECESIDADES.	86
4.2.2	AUTORIZACIÓN DE LA COMPRA.	87
4.2.3	EJECUCIÓN DE LA COMPRA.	89
4.2.4	SEGUIMIENTO.	91
4.2.5	ENTREGA.	92
4.2.6	LIQUIDACIÓN FINANCIERA.	93
4.2.7	OTROS ASPECTOS DE ESPECIAL INTERÉS.	93
4.2.8	MEDICIÓN DE LA EFICIENCIA DE LA ACTIVIDAD DE COMPRAS.	96
4.3	EL CICLO DE NÓMINAS.	96
4.3.1	FUENTES DE INFORMACIÓN DE NÓMINAS.	97
4.3.2	PREPARACIÓN DE LA NÓMINA.	98

4.3.3	PAGO DE SUELDOS Y SALARIOS.	99
4.3.4	BASES DE CONTROL INTERNO DE NÓMINAS.	100
4.4	CICLO DE PRODUCCIÓN.	101
4.4.1	UTILIZACIÓN DE MATERIA.	101
4.4.2	UTILIZACIÓN DE MANO DE OBRA.	102
4.4.3	SERVICIOS DE SOPORTE.	103
4.4.4	COSTOS Y CONTROL DE COSTOS.	104
4.4.5	REPORTE Y ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS.	104
4.5	CICLO DE INVENTARIOS.	105
4.5.1	EL CICLO DE CONTROL DEL PROCESO DE ALMACENES.	105
4.5.2	CONTABILIDAD DE COSTOS.	108
4.5.2.1	FINALIDADES DE CONTROL DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS.	109
4.5.3	CONTABILIZACIÓN DE INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO.	109
4.5.3.1	OBJETIVOS DE CONTABILIZACIÓN.	109
4.6	EL CICLO DE TESORERÍA.	110
4.6.1	CAPTACIÓN DE RECURSOS.	110
4.6.1.1	RECURSOS INTERNOS O PROPIOS.	111
4.6.1.2	RECURSOS EXTERNOS.	111
4.6.2	MANEJO Y CUSTODIA DE DINERO.	113
4.6.3	MANEJO Y CUSTODIA DE VALORES.	115
4.6.4	EGRESOS.	116
4.6.5	PROCESO DE CUENTAS POR PAGAR.	118
CAPÍTULO V.		
CASO PRÁCTICO.		
5.1	ANTECEDENTES AL CASO PRÁCTICO.	121
5.1.1	INTRODUCCIÓN.	121
5.1.2	OBJETIVOS.	121
5.1.3	MARCO DE REFERENCIA.	122

5.1.4	JUSTIFICACIÓN.	122
5.1.5	ALCANCE.	122
5.1.6	ANTECEDENTES.	123
5.2	PROPUESTA DE SERVICIOS.	139
5.3	CARTA DE ACEPTACIÓN.	143
5.4	APLICACIÓN DE CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.	144
5.5	APLICACIÓN DE DESCRIPTIVOS.	171
5.5.1	DESCRIPTIVO DE COMPRAS Y CUENTAS POR PAGAR.	171
5.5.2	DESCRIPTIVO DE INGRESOS.	173
5.5.3.	DESCRIPTIVO DE NÓMINAS.	176
5.3	CARTA DE RECOMENDACIONES.	178
	CONCLUSIONES GENERALES.	188
	GLOSARIO	189
	BIBLIOGRAFÍA	197

## **INTRODUCCIÓN.**

El Control Interno es un elemento fundamental de la administración que no debe soslayarse o dejarse de tomar en cuenta en toda organización, cualquiera que sea su tipo o conformación. Su importancia se aprecia ubicándolo desde el punto de vista básico de la acción de administrar hacia el interior de la propia organización (de ahí el concepto de interno): no se puede desarrollar una planeación sin control; no puede haber un proceso de organización sin control: no puede haber una obtención de recursos humanos, materiales y financieros sin control o intercoordinados; y, obviamente, no se puede administrar sin control.

En materia de auditoría, en cualquiera de sus tipos, el Control Interno viene a un ser un aspecto de vital importancia, ya que dependiendo de la calidad de éste en la entidad sujeta a auditoría, el auditor determinará el grado de confianza que va a depositar en el y en propia entidad; así mismo, le servirá para decidir la naturaleza, la extensión y la oportunidad que va darlos procedimientos de auditoría a aplicar. A mayor control, menos pruebas de auditorías. A menor control, más pruebas de auditoría.

Se debe reconocer que no siempre se cuenta con experiencia o conocimientos en materia de control, ni tampoco disponen del tiempo necesario para ejercer esta delicada función.

En los párrafos que anteceden, se conceptualizó superficialmente la importancia del Control Interno en las organizaciones. Corresponde ahora conocer los elementos a considerar para establecer un eficaz sistema de Control Interno. Este es el objetivo del presente informe.

Para tales propósitos en el capítulo 1, Aspectos Teóricos del Control Interno, se consideran en primer término los aspectos esenciales de los antecedentes, sus principios básicos y Normas de Control Interno y teoría que acercara al lector en el conocimiento básico del tema, partiendo de la definición de conceptos a precisar, la estructura del Control Interno, sus objetivos básicos y generales, y los elementos del Control Interno. Posteriormente se abordará el tema del Control Interno aplicado a las diferentes área de la empresa; señalando



la ejecución de los tipos de control, administrativo, contable, informáticos y operativo detallando su estructura en la entidad y las ventajas y desventajas que repercute en cada una de las áreas de la empresa.

En el capítulo tres se mostrará un estudio enfocado en la evaluación de los procedimientos de la entidad, por medio del Control Interno; basado, en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, abarcando los factores específicos del ambiente de control, las evaluaciones preliminares, sus pruebas y evaluación.

Siguiendo en el capítulo cuatro se definirá el Control Interno en los distintos ciclos de la empresa se detallará el estudio de Control Interno a través de los ciclos de transacciones haciendo referencia a cada uno de estos como referencia inicial hacia el tratamiento de sus objetivos específicos de Control Interno. (De autorización, de procesamiento y clasificación de transacciones de verificación y evaluación, y de salvaguarda física); las técnicas de control que les son aplicables y los riesgos en que se puede incurrir en caso de no darse efecto a las técnicas de control recomendadas.

Por último se mostrará un caso práctico donde se podrá aplicar cada uno de los temas ya mencionados enfocados al Control Interno de las empresas para un mejor estudio y comprensión del informe.

## **CAPÍTULO I.**

### **ASPECTOS TEÓRICOS DEL CONTROL INTERNO.**

#### **1.1 ANTECEDENTES.**

Desde tiempos remotos, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual formaba parte. Como consecuencia de ello, está el nacimiento y evolución de los números, los cuales empezaron con cuentas simples en los dedos de manos y pies, pasando por la utilización de piedras y palos para su conteo, hasta llegar al desarrollo de verdaderos sistemas de numeración que además de la simple identificación de cantidades permitió el avance en otro tipo de operaciones.

Su aplicación puede observarse en los antiguos imperios en los que ya se percibía una forma de control y cobro de impuestos. El hecho de que los soberanos exigieran el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos independientes, evidencia que de alguna manera se tenía tipos de controles para evitar desfalcos.

Lo anterior empezó a vislumbrarse en Europa hacia los años 747 y 814 cuando Carlos I "El Grande" (Carlomagno) a través del Missi Dominici nombrara un clérigo y un laico que inspeccionaban las provincias del Imperio. Posteriormente, hacia el año 1319, Felipe V daría a su Cámara de Cuentas, poderes administrativos y jurisdiccionales para el control de negocios financieros.

Durante los años de la Revolución Francesa se modificó el sistema monárquico y con base en los principios democráticos se perfeccionó la llamada separación de poderes, estableciendo así un sistema de control apoyado en principios de especialización y autonomía.

En 1807 Napoleón Bonaparte, a través de la corte de cuentas vigilaba los asuntos contables del estado y le otorgaba atribuciones para investigar, juzgar y dictar sentencias. Esto sirvió

para que muchos países de América y Europa que estaban en proceso de organizar sus Instituciones Republicanas los tomaran como modelo.

La auditoría como profesión fue reconocida por primera vez bajo la Ley Británica de Sociedades Anónimas de 1862. Entre 1862 y 1905, la profesión de auditor creció en Inglaterra y su principal objetivo entonces era la detección del fraude.

Hacia 1900 llegó a Estados Unidos y allí se estableció con un concepto diferente, dándole a la auditoría como objetivo principal la revisión independiente de los asuntos financieros y de los resultados de las operaciones.

Casi alterno a lo anterior, se empezó a desarrollar el modelo de Auditoría Interna y del gobierno, lo que permitió el desarrollo de la Auditoría como un proceso integral y asesor al interior de las empresas, permitiendo así el desarrollo de un sistema de control propio para cada una de ellas.

### **1.1.1 ORIGEN.**

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

Sin embargo es en la revolución industrial cuando surge la necesidad de controlar las operaciones que por su magnitud eran realizadas por máquinas manejadas por varias personas; de esta manera se piensa que el origen del Control Interno, surge con la partida doble, que fue una de las medidas de control, pero que fue hasta el siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la

protección de sus intereses. Entonces es cuando el sistema de Control Interno se desarrolla y vive dentro de la organización, cumple y/o alcanza los objetivos que persigue la entidad. Los grandes avances tecnológicos aceleran los procesos productivos que indiscutiblemente repercuten en una mejora en los campos de la organización y la administración, pues ésta debe reordenarse para subsistir; demostrando a finales de este siglo la importancia del Control Interno sobre la gestión de los negocios y que éste se había quedado rezagado frente a un acelerado proceso de la producción.

La función del Control Interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la empresa, estableciendo un previo estudio de las necesidades y condiciones de cada empresa. Dejando claro que el Control Interno no puede ser un elemento restrictivo, sino que posibilite los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos en uno o más ámbitos independientes, pero con elementos comunes.

### **1.1.2 DEFINICIÓN.**

En 1971 se define el concepto del Control Interno. Esto ocurre en el Seminario Internacional de Auditoría Gubernamental realizado en Austria en 1971, bajo el patrocinio de la Organización de Naciones Unidas e INTOSAI (Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores), definiéndose el Control Interno de la siguiente manera: es... *"El plan de organización y el conjunto de medidas y métodos coordinados, adoptados dentro de una entidad pública para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y el grado de confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la observación de la política..."*<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> \* "Auditoría I", C.P. Regalado Hernández Henoc, Editorial E. Soid S.A. Pág. 148.

No obstante, no todas las personas entienden lo mismo por “Control Interno”, esto se agrava cuando sin estar claramente definido se utiliza en el ámbito profesional.

De tal forma que en sentido amplio, se define como un proceso realizado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, éste es diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos.

La anterior definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El Control Interno es un proceso, es decir un medio utilizado para llegar a un fin.
- El Control Interno lo llevan a cabo las personas, no se trata solamente de manuales y políticas, sino de participantes en cada nivel de la organización.
- 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.
- El Control Interno está pensado para facilitar la obtención de objetivos propios de cada entidad.

Así también tenemos la definición de Control Interno según las Normas y Procedimientos de Auditoría en su glosario técnico el cual lo define como: *“está representado por el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad”*.<sup>2</sup>

El sistema de Control Interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificará la confiabilidad de los datos contables

Una segunda definición de Control Interno es *“el sistema conformado por un conjunto de procedimientos (reglamentaciones y actividades) que interrelacionados entre sí, tienen por objetivo proteger los activos de la organización”*.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> \* Ídem página 12

<sup>3</sup> \* Ídem página 12

Alguna de las actividades que podrían definir el Control Interno son:

- Un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad.
- Un plan de autorizaciones, registros contables y procedimientos adecuados para proporcionar un buen control contable sobre el activo y el pasivo, los ingresos y los gastos.
- Unos procedimientos eficaces con los que llevar a cabo el plan proyectado.
- Un personal debidamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades.

De acuerdo con la definición del Instituto Mexicano de Contadores Públicos *"El Control Interno comprende el Plan de Organización y todos los métodos y Procedimientos que en forma coordinada adopta la Administración de una empresa para salvaguardar sus recursos, obtener la suficiente información oportuna y confiable, promover la eficiencia operacional y asegurar la adhesión a las leyes, normas y políticas en vigor, con objeto de lograr el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos"*.<sup>4</sup>

En la actualidad, el examen y evaluación del Control Interno es una práctica obligatoria para todo Auditor.

En las diversas aplicaciones específicas de control o a la oportunidad con la que se debe ejercer, ya sea antes, durante o después de realizadas las acciones, la metodología aplicable para el examen de tales tipos de control es consistente para todas las variantes, por lo que se considera conveniente establecer que todas las acepciones quedan comprendidas bajo el término genérico de control, el cual, a su vez, se refiere:

a) Al dominio o conducción de una situación.

b) A la verificación o evaluación.

---

<sup>4</sup> \* Ídem página 12

### **1.1.3 OBJETIVO.**

El Sistema de Control proporcione una razonable seguridad de que las operaciones se realicen de manera tal que permitan alcanzar las metas y objetivos en términos de economía, eficiencia y eficacia.

Entre los objetivos principales del Control Interno tenemos:

- Proteger los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia de la explotación.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua.

Los objetivos pueden clasificarse y enfocarse para su análisis en tres categorías:

#### **Objetivos de las Operaciones.**

Se refieren a la utilización eficaz y eficiente de los recursos en las operaciones de la entidad. Son la razón de ser de las empresas y van dirigidos a la consecución del objeto social. Constituyendo de este modo la parte más importante de todo el proceso de construcción de las estrategias y de la asignación de los recursos disponibles; por ello es de suma importancia que los objetivos sean coherentes y realistas. Constituyen elementos de gestión y no de Control Interno, a pesar de ser una base previa para el mismo. Este grupo de objetivos es peculiar para cada entidad.

La consecución de los objetivos operacionales no siempre está bajo el control de la entidad. El Control Interno no es capaz de prevenir algunos sucesos externos que pueden evitar el alcance de metas operativas, pero puede aportar un nivel razonable de seguridad de que la administración esté informada en el momento preciso del nivel de avance en la consecución de dichos objetivos.

### **Objetivos relacionados con la información financiera.**

Estos se enmarcan en la preparación y publicación de estados financieros confiables, cuyo factor es de suma importancia en las relaciones con el exterior, además de ser un importante elemento de la gestión interna, es por ello que una información financiera confiable es un objetivo importante a cumplir.

Para que los estados financieros sean confiables deben seguir los siguientes requisitos:

- Tener principios contables aceptados y apropiados a las circunstancias.
- Poseer información financiera suficiente y apropiada, resumida y clasificada en forma adecuada.
- Presentar los hechos económicos de forma tal que los estados financieros reflejen adecuadamente la situación financiera, los resultados de las operaciones y los flujos de orígenes y aplicaciones de recursos en forma apropiada y razonable.

Las afirmaciones que subyacen detrás de los estados financieros son:

- Existencia: Los activos y pasivos existen a la fecha del balance y las transacciones contabilizadas han ocurrido realmente durante un período determinado.
- Totalidad: Todas las transacciones y acontecimientos ocurridos durante un período determinado han sido efectivamente reflejadas en los registros contables.
- Derechos y obligaciones: Los activos son los derechos y los pasivos las obligaciones de la entidad.
- Valoración: El importe de los activos y pasivos y el de los ingresos ha sido determinado con criterios adecuados de conformidad con principios contables generalmente aceptados, actualmente conocidos como Normas de Información Financiera (NIF).
- Presentación: La información financiera presentada en los estados financieros es suficiente, adecuada y está correctamente clasificada.

### **Objetivos de Cumplimiento.**

Se refieren al cumplimiento por parte de la entidad de las leyes y los reglamentos. Toda entidad debe desarrollar su actividad dentro del marco de la legalidad y los reglamentos que



regulan los aspectos de las relaciones sociales, como son: normativa mercantil, civil, laboral, financiera, medio ambiente, seguridad, entre otros. El no cumplimiento de los mismos puede ocasionar problemas y puede afectar su prestigio. Cada entidad debe establecer sus propios objetivos de cumplimiento dentro de los cuales moverse.

Luego de conocer los objetivos de Control Interno podemos decir que un objetivo puede pertenecer a más de una categoría. En todo caso debe existir una estructuración coherente de objetivos, clasificando los mismos por su importancia y reconociendo las interconexiones y derivaciones de los mismos.

## **1.2 PRINCIPIOS BÁSICOS Y NORMAS DEL CONTROL INTERNO.**

El Control Interno ha carecido durante muchos años de un marco referencial común, generando expectativas diferentes entre empresarios y profesionales. Sin estar claramente definido se utiliza en leyes, normas o reglamentos.

El Informe Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission (COSO) internacionalmente se considera hoy en día como un punto de referencia obligado cuando se tratan materias de Control Interno, tanto en la práctica de las empresas como en los niveles legislativos y docentes.

El Informe COSO cuenta con un objetivo primordial que es establecer una definición de Control Interno y un desarrollo de los conceptos lo más claro posible, o sea que fue modificada en cuanto a su enfoque tradicional, de forma que cuando se hable de Control Interno todo el mundo esté hablando de lo mismo. Las definiciones del Control Interno, el contenido de sus Componentes y sus Normas, se ponen en vigor en la Resolución 297/2003 del Ministerio de Finanzas y Precios.

Por lo expuesto anteriormente consideramos de vital necesidad detenernos a abordar el Control Interno desde su punto de vista conceptual, sus principios y normas.

### **1.2.1 PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO.**

Como hemos planteado anteriormente, el Control Interno comprende el plan de organización, el conjunto de métodos debidamente clasificados y coordinados, las medidas tomadas en una entidad para asegurar sus recursos, propender a la exactitud y confiabilidad de la información contable, apoyar y medir la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los planes, así como estimular la observancia de las normas, procedimientos y regulaciones establecidas.

Deben ser tareas priorizadas de cada dirigente y trabajador, la implantación de las medidas de Control Interno, así como la realización sistemática de los controles y de la aplicación de divisiones para erradicar las deficiencias con el objetivo de lograr un incremento de la eficiencia económica y la calidad y el resultado positivo de las actividades realizadas por cada entidad.

Para lograr establecer un eficaz sistema de Control Interno, se deberá tomar en cuenta previamente la organización de la entidad sobre la base de determinados principios, entre ellos los fundamentales son los siguientes:

#### **División del trabajo.**

En ningún caso una sola persona tendrá el control íntegro de una operación, para procesar cada tipo de transacción el Control Interno debe pasar por cuatro etapas separadas:

- Autorizada.
- Aprobada.
- Ejecutada.
- Registrada.

De modo tal que garantice que los responsabilizados con la custodia de los medios y la elaboración de los documentos primarios no tengan autoridad para aprobar los mismos y que ambos no tengan la función o posibilidad de efectuar anotaciones en los registros contables de esta forma el trabajo de una persona es verificado por otra que trabaja

independiente y que al mismo tiempo verifica la operación realizada posibilitando la detección de errores.

**Fijación de responsabilidad.**

Garantizar que los procedimientos inherentes al control de las operaciones económicas, así como la elaboración y aprobación de los documentos pertinentes, permitan determinar en todos los casos, la responsabilidad primaria sobre todas las anotaciones y operaciones llevadas a cabo.

Se deben proveer las funciones de cada área, así como las consecuentes responsabilidades de cada uno de los integrantes de la misma, teniendo en cuenta que la autoridad es delegable, no siendo así la responsabilidad.

**Cargo y descargo.**

Debe garantizarse que todo recurso o servicio recibido o entregado sea registrado, o sea lograr que se contabilicen los cargos de todo lo que entra y descargos de todo lo que sale, lo cual servirá de evidencia documental que precise quién lo ejecutó, aprobó, registró y verificó.

Debe quedar bien claro en que forma y momento una cuenta recibe los créditos y los débitos, es por ello que toda anotación que no obedezca a las normas de una cuenta se debe investigar en detalle.

La supervisión de las operaciones reflejadas en cada cuenta y subcuenta o análisis en forma sistemática, por personal independiente al que efectúa dichas anotaciones, permitirá observar si las operaciones registradas se corresponden con el contenido de cada cuenta.

Resulta conveniente además aplicar la práctica de rotar a los trabajadores en sus distintos puestos de trabajos teniendo en cuenta sus conocimientos y nivel ocupacional, lo que limita los riesgos de la comisión de fraudes viabilizando su descubrimiento en caso de producirse

éstos y tiene además la ventaja de aumentar la eficiencia del trabajo al conseguir un entrenamiento más integral.

### **1.2.2 NORMAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA.**

Las NIF son normas que regulan por medio de postulados la forma en que se debe desarrollar la contabilidad y las operaciones en una entidad; apoyando significativamente el Control Interno; siendo estas, una herramienta y un soporte en la evaluación y aplicación de métodos para desarrollar el Control Interno dentro de una Entidad.

Durante la pasada Convención del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP) celebrada en Villahermosa Tabasco, se dieron a conocer las nueve Normas de Información Financiera (NIF) elaboradas por el Consejo Mexicano para la Investigación y Desarrollo de Normas de Información Financiera (CINIF), de las cuales, ocho corresponden al Marco Conceptual y una relativa a Cambios Contables y Correcciones de Errores (NIF B1).

Las disposiciones establecidas en las NIF entrarán en vigor para los ejercicios que se inicien a partir del 1 de enero de 2006. A continuación se presenta un breve resumen de las nuevas Normas de Información Financiera:

NIF A-1 Estructura de las Normas de Información Financiera. Define la estructura de las normas y clasificación de las mismas, así como proporcionar un amplio panorama de la Serie NIF A, Marco conceptual.

NIF A-2 Postulados Básicos. Define los postulados básicos sobre los cuales opera el sistema de información contable. Los postulados sustituyen a los nueve principios de contabilidad señalados por el Boletín A-1, Esquema de la teoría básica de la contabilidad financiera.

NIF A-3 Necesidades de los Usuarios y Objetivos de los Estados Financieros. Sustituye a los Boletines B-1, Objetivos de los estados financieros y B-2, Objetivos de los estados financieros de entidades con propósitos no lucrativos.

Su finalidad es identificar las necesidades de los usuarios y establecer, con base en las mismas, los objetivos de los estados financieros de las entidades; así como, las características y limitaciones de los estados financieros, tanto de las entidades lucrativas, como de las no lucrativas.

NIF A-4 Características Cualitativas de los Estados Financieros. Conjuntamente con la NIF A-1, deja sin efecto el Boletín A-1, (Esquema de la Teoría Básica de la Contabilidad Financiera). La norma establece las características cualitativas que debe reunir la información financiera contenida en los estados financieros, para satisfacer apropiadamente las necesidades comunes de los usuarios generales de la misma y, con ello, asegurar el cumplimiento de los objetivos de los estados financieros.

NIF A-5 Elementos Básicos de los Estados Financieros. Define los elementos que conforman los estados financieros, tanto para las entidades lucrativas como para las entidades con propósitos no lucrativos.

NIF A-6 Reconocimiento y Valuación. Establece los criterios generales que deben utilizarse en la valuación así como definir y estandarizar conceptos básicos de ésta.

NIF A-7 Presentación y Revelación. Establece las normas generales aplicables a la presentación y revelación de la información financiera contenida en los estados financieros y sus notas. La NIF sustituye al Boletín A-5, Revelación suficiente.

NIF A-8 Supletoriedad. Establece que en caso de ausencia de NIF para el reconocimiento contable, se debe optar por una norma supletoria que pertenezca a otro esquema normativo, pero que cumpla con los requisitos que determina esta NIF Así mismo, deja sin efecto al

Boletín A-8, Aplicación supletoria de las Normas Internacionales de Contabilidad, así como a las Circulares 41, 45 y 49 del IMCP.

NIF B-1 Cambios Contables y Correcciones de Errores. Su objetivo es tratar los cambios en NIF, los cambios en estimaciones contables y los errores en los estados financieros. Esta NIF deroga los párrafos 1 al 13; de los incisos a) a d) del párrafo 14; los párrafos 24 al 37; así como los párrafos 50 a 52 del Boletín A-7, Comparabilidad.

La serie B de las NIF, llamada Normas Aplicables a los Estados Financieros en su Conjunto, trata de las NIF que pueden afectar a varios de los elementos de los estados financieros.

Para la difusión de las NIF, el IMCP publicará en lugar del clásico libro de “Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados” el libro de “Normas de Información Financiera (NIF) 2006”, conteniendo los Boletines del IMCP vigentes y las nuevas NIF del CINIF.

### **1.2.3 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIONES.**

La Organización Internacional de Normalizaciones (ISO) es un organismo internacional compuesto por los representantes de los cuerpos normativos nacionales (Organismos de Normalización), formado por noventa (90) países, con un perfil administrativo de carácter no gubernamental. Esta federación de representantes nacionales actúa con oficinas delegadas de la ISO y son las encargadas de la normalización en cada país.

La ISO es un órgano consultivo de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), que tiene su sede en Ginebra (Suiza), cuya función principal es la de contribuir al fomento y desarrollo internacional de la normalización, para facilitar el intercambio mundial de productos, bienes y servicios, mediante la colaboración científica, tecnológica y técnica en el campo administrativo, industrial y económico, manteniendo contacto con las universidades, centros científicos y tecnológicos.

El objetivo principal de las normas ISO es el de orientar, coordinar, simplificar y unificar a nivel internacional el intercambio comercial e industrial, para obtener una mayor eficiencia y productividad en todos los campos de la actividad económica.

### **Clase de miembros de la ISO.**

Este organismo lo componen tres clases de miembros:

- Miembros natos.- Es la representación unitaria de los Organismos Nacionales de Normalización de cada país, con derecho a voz y voto.
- Miembros correspondientes.- Es la representación de los países en vías de desarrollo y que no poseen un comité nacional de normalización, no conforman la parte activa en el proceso de normalización pero se encuentran permanentemente informados acerca de todos los procesos en desarrollo.
- Miembros Suscritos.- Lo conforman los países con reducidas economías, que contribuyen con unas tasas menores de pago.

### **Funciones y Objetivos.**

- Las funciones y objetivos de la ISO son las siguientes:
- La elaboración, discusión y presentación de los proyectos de normas técnicas internacionales.
- Facilitar la utilización de las nuevas normas para ser empleadas internacionalmente y en la esfera local de cada nación.
- Coordinar para los países miembros las recomendaciones necesarias para la unificación de criterios de las normas ISO nacionales en cada país.
- Elaboración de las normas internacionales con el apoyo, participación y aceptación de todos sus miembros.
- Colaborar activamente con organizaciones internacionales dedicadas a la promulgación de la normalización.

### **Propósito de la Normalización.**

En la normalización se establecen e implementan reglas en un campo específico de un sector económico, con el objeto de lograr la optimización en ese sector productivo y

cumpliendo con los requisitos de calidad en sus procesos, de seguridad para el productor y el consumidor. En la normalización se emplean los documentos elaborados por las entidades rectoras a nivel internacional o nacional, elaborados sobre determinada disciplina del conocimiento, que pueden ser de estricto cumplimiento. Estos documentos son las llamadas “Normas”, que establecen un conjunto de reglas, disposiciones y requisitos de normalización, metrología y control de calidad.

### **Objetivo de la Normalización.**

Los objetivos principales de la normalización son:

- Mantener y aumentar la calidad, en los procesos tecnológicos y productivos de la economía.
- Contribuir al desarrollo de las industrias mediante el progreso científico, tecnológico, en sus actividades del campo de la producción, en el campo de los bienes y servicios.
- Proteger en todos los campos al consumidor primario de bienes y servicios.
- Coadyuvar para crear las condiciones tecnológicas necesarias y adecuadas para el desarrollo de productos que cumplan las exigencias de calidad y competitividad en los mercados internacionales.
- Facilitar el intercambio comercial a nivel local e internacional.
- Desarrollar los renglones económicos de la producción y distribución de productos, del sector productivo de bienes y servicios.

### **Funciones de la Normalización.**

Las funciones básicas de la normalización son:

- Establecer las especificaciones de calidad de las materias primas que intervienen en la elaboración de los productos terminados.
- Establecer y difundir las especificaciones de calidad en la prestación u ofrecimiento de las diferentes empresas de servicios.
- Desarrollar métodos y medios confiables para la evaluación de la calidad en la producción.



- Dictaminar los requisitos, procedimientos y métodos en las compañías de proyectos, manufacturas de productos, para el aseguramiento de la calidad.
- Implementar la uniformidad, tipificación en los equipos y. Maquinaria especializada utilizada en los procesos productivos.
- Desarrollar sistemas de documentación, codificación e información, que sean eficientes y estables para todos los procesos.
- Implementar terminologías, valores normalizados en el campo científico y tecnológico.

Para implementar el desarrollo de la normalización, se utilizan los siguientes métodos:

Elaboración de Normas Técnicas.- Para que todo el conjunto de compañías productoras o de bienes y servicios, obtenga los logros de calidad y competitividad es necesario dar cumplimiento a una serie de documentos llamados Normas Técnicas. La norma técnica es un documento de carácter técnico en el cual se establece un conjunto de reglas, procedimientos, disposiciones y requisitos, para los productos, los procesos y servicios, para el cumplimiento de un objetivo específico llamado normalización, que es de estricto cumplimiento para las organizaciones, empresas y entidades.

Las normas técnicas emanan especificaciones de calidad de un producto, que pueden ser adoptadas por un fabricante en la medida que ésta le sirva para mejorar las características del bien o servicio producido, para garantizar la homogeneidad de sus productos. También son utilizadas por los consumidores para examinar y juzgar si un producto o bien, reúne las condiciones necesarias para satisfacer las exigencias de calidad.

Simplificación.- El proceso de simplificación consiste en la reducción de una cantidad de variedades de un mismo producto o actividades genéricas, sin modificar sus especificaciones originales, de tal manera que se satisfaga las mismas necesidades del mercado con el número de variedades resultantes por este proceso.

Unificación y Tipificación.- Mediante la unificación y tipificación se reúnen varias especificaciones con el objeto de adoptar un mismo sistema para un ámbito determinado, para que los productos resultantes por este proceso sean el reemplazo de los ya existentes. Los objetivos funcionales de la implementación de este método, radican en la unificación y tipificación de diseños y procesos productivos para optimizar materiales, el dimensionamiento de los instrumentos de trabajo como la maquinaria y equipo.

### **Normas Importantes.**

Esta serie de normas hace énfasis en la normalización de la administración de los Sistemas de Calidad, esta compuesta por las siguientes normas:

- ISO 9000.- Normas para la administración de la calidad y aseguramiento de la calidad, conformada por las siguientes cuatro (4) partes:
- ISO 9001.- Modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño / desarrollo, producción, instalación y servicio.
- ISO 9002.- Modelo para el aseguramiento de la calidad en producción e instalación, servicio.
- ISO 9003.- Modelo para aseguramiento de la calidad en inspección final y pruebas.
- ISO 9004.- Elementos para la gestión de administración de la calidad y lineamientos de sistemas de calidad.
- ISO 10000.- Esta serie de normas hace énfasis en la normalización de los sistemas de Auditoría, está compuesta por las siguientes normas:
- ISO 10011.- Lineamientos para la Auditoría de sistemas de calidad.
- ISO 10012.- Requerimientos de aseguramientos de la calidad para equipos de medición.
- ISO 14000.- Esta serie de normas hace énfasis en la normalización de los sistemas de Auditoría, está compuesta por las siguientes normas:
- ISO 14000.- Normas: para la administración y desempeño ambiental, conformada por las siguientes partes:
- ISO 14001.- Sistemas de administración ambiental en una organización, requisitos con el propósito de certificación y registro.

- ISO 14004.- Sistemas para la implementación de un Sistema de Administración Ambiental (SAA).
- ISO 14010.- Principios generales y directrices para la Auditoría Ambiental.
- ISO 14011.- Procedimientos de auditoría, directrices para la Auditoría de Sistemas de Administración Ambiental.
- ISO 14012.- Criterios de calificación para los Auditores Ambientales.
- ISO 3534.- Esta serie de normas hace énfasis en la normalización de los términos estadísticos generales y vocabulario, está compuesta por las siguientes partes:
- PARTE 1.- Probabilidad y términos estadísticos generales.
- PARTE 2.- Control de calidad estadístico.
- PARTE 3.- Diseño de experimentos.
- ISO 1000.- Esta norma hace la descripción del Sistema Internacional de Unidades, donde enumera y explica las diferentes unidades básicas, unidades suplementarias y unidades derivadas. Esta norma recomienda el uso de los múltiplos y submúltiplos del sistema internacional, explica las reglas que se deben tener en cuenta en la escritura de los símbolos y números, como también para el uso de los prefijos.

#### **1.2.4 COMITÉ DE ORGANIZACIONES PATROCINADORAS.**

El informe Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission (COSO), es resultado de un grupo de trabajo integrado por la Comisión Treadway con el objetivo de definir un nuevo marco conceptual de Control Interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que se utilizan sobre este tema. En EUA, ha permitido que académicos, legislativos, directores de empresas, auditores internos y externos y líderes empresariales tengan una referencia conceptual común de lo que significa el Control Interno, no obstante las diferentes definiciones y conceptos que sobre este tema existen.

El estudio ha tenido gran aceptación y difusión en los medios financieros y en los consejos de administración de las organizaciones, resaltando la necesidad de que los administradores y altos directores presten atención al Control Interno, tal como COSO lo define, enfatizando la necesidad de los comités de auditoría y de una calificada auditoría interna y externa, recalcando la necesidad de que el Control Interno forme parte de los diferentes procesos y no de mecanismos burocráticos.

Debido al mundo económico integrado que existe hoy en día se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con el fin de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, surge así un nuevo concepto de Control Interno donde se brinda una estructura común el cual es documentado en el denominado informe COSO.

La definición de Control Interno se entiende como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

El Control Interno posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las compañías de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son: un ambiente de control, una valoración de riesgos, las actividades de control (políticas y procedimientos), información y comunicación y finalmente el monitoreo o supervisión, de las cuales hablaremos mas adelante.

Aunque la tecnología y la información representan un gran factor para el desarrollo empresarial existen muchas compañías en las cuales estos nuevos enfoques de control y administración son desconocidos totalmente, ya sea por motivos de cultura gerencial y contable o por falta de formación técnica profesional de sus dueños o administradores lo que deja al país rezagado frente a la competitividad mundial que se exige permanentemente.

Siendo el contador público un gran partícipe en la administración de las compañías como asesor o consultor, es este profesional que debe adquirir el compromiso de propender el desarrollo empresarial con la implementación de nuevos conceptos, concepto como el de Control Interno moderno que sería de gran utilidad en la consecución de objetivos y metas institucionales sobretodo de las pequeñas y medianas empresas que son las más urgidas de una adecuada asesoría operativa, financiera y normativa, categorías que reúne en su estructura conceptual y aplicativa el Control Interno.

Al hablarse del Control Interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Tales acciones se hallan incorporadas (no añadidas) a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad.

Según la Comisión de Normas de Control Interno de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), el Control Interno puede ser definido como el plan de organización, y el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas de una institución, tendientes a ofrecer una garantía razonable de que se cumplan los siguientes objetivos principales:

- Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada.
- Preservar el patrimonio de pérdidas por despilfarro, abuso, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.
- Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.
- Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.

Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello debe controlarse que sus decisiones se cumplan adecuadamente, en el sentido que las acciones ejecutadas se correspondan con aquéllas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento.

Por consiguiente, siguiendo los lineamientos de INTOSAI, incumbe a la autoridad superior la responsabilidad en cuanto al establecimiento de una estructura de Control Interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica.

Ambas definiciones (COSO e INTOSAI) se complementan y conforman una versión amplia del Control Interno: la primera enfatizando respecto a su carácter de proceso constituido por una cadena de acciones integradas a la gestión, y la segunda atendiendo fundamentalmente a sus objetivos.

### **1.3 ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.**

#### **Definición y elementos de la estructura del Control Interno.**

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

- El ambiente de control.
- La evaluación de riesgos.
- Los sistemas de información y comunicación.
- Los procedimientos de control.
- La vigilancia.

La división del Control Interno en cinco elementos proporciona una estructura útil para evaluar el impacto de los controles internos de una entidad en la auditoría. Sin embargo,

esto no necesariamente refleja cómo una entidad considera e implementa su Control Interno.

### **1.3.1 AMBIENTE DE CONTROL.**

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

Estos factores son los siguientes:

a) Actitud de la Administración hacia los controles internos establecidos:

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

b) Estructura de organización de la entidad:

Si el tamaño de la estructura de la organización no es apropiado para las actividades de la entidad, o el conocimiento y la experiencia de los gerentes y personal clave no es la adecuada, puede existir un mayor riesgo en el debilitamiento de los controles.

c) Funcionamiento del consejo de administración y sus comités:

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

d) Métodos para asignar autoridad y responsabilidad:

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

- e) Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas Y procedimientos, Incluyendo la función de auditoría interna:

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

- f) Políticas y prácticas de personal:

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

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

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

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

### **1.3.2 EVALUACIÓN DE RIESGO.**

Una evaluación de riesgos de una entidad en la información financiera es la identificación, análisis y administración de riesgos relevantes en la preparación de estados financieros que pudieran evitar que éstos estén razonablemente presentados de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, actualmente Normas de Información Financiera



(NIF) o cualquier otra base de contabilidad aceptada. Por ejemplo, la evaluación de riesgos puede contemplar cómo la entidad considera la posibilidad de transacciones no registradas cómo identifica y analiza estimaciones o provisiones límites en los estados financieros. Los riesgos relevantes a emisión de reportes financieros confiables, también se refieren a eventos o transacciones específicas.

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

- Cambios en el ambiente operativo: Cambios en reglas o en la forma de realizar las operaciones pueden resultar en diferentes presiones competitivas y, por lo tanto, en riesgos diferentes.
- Nuevo personal: El nuevo personal puede tener un enfoque diferente con relación al Control Interno.
- Sistemas de información nuevos o rediseñados: Cambios significativos y rápidos en los sistemas de información pueden cambiar el riesgo relativo al Control Interno.
- Crecimientos acelerados: Un crecimiento acelerado en las operaciones puede forzar demasiado los controles y crear el riesgo de que éstos no se lleven a cabo o se ignoren.
- Nuevas tecnologías: La Incorporación de nuevas tecnologías dentro de los procesos productivos o los sistemas de información pueden cambiar los riesgos asociados con el Control Interno.
- Nuevas líneas, productos o actividades: El Incorporarse en negocios o transacciones en donde la entidad tiene poca experiencia, puede crear nuevos riesgos asociados con el Control Interno.
- Reestructuraciones corporativas: Las reestructuraciones pueden estar acompañadas de reducción de personal y cambios en la supervisión y segregación de funciones, que pueden traer cambios en los riesgos asociados con el Control Interno.

- Cambios en procedimientos contables: La adopción de un nuevo pronunciamiento contable o un cambio en los ya existentes, puede afectar los riesgos relacionados con la preparación de los estados financieros.
- Personal con mucha antigüedad en el puesto: Una persona con mucha antigüedad en el puesto puede ignorar los controles por exceso de confianza, inercias o vicios adquiridos.
- Operaciones en el extranjero: La expansión o adquisición de operaciones en el extranjero, crean nuevos riesgos que pueden impactar el Control Interno, por ejemplo, cambio en los riesgos considerados en las operaciones en moneda extranjera.

El propósito de la evaluación de riesgos de la entidad es el de identificar, analizar y administrar riesgos que pueden afectar los objetivos de la entidad.

### **1.3.3. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.**

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

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

- Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los criterios establecidos por la Administración.
- Describan oportunamente todas las transacciones con el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.

- Cuantifiquen el valor de las operaciones en unidades monetarias.
- Registren las transacciones en el período correspondiente.
- Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

#### **1.3.4 PROCEDIMIENTOS DE CONTROL.**

Los procedimientos y políticas que establece la Administración y que proporcionan una seguridad razonable de que se van a lograr en forma eficaz y eficientemente los objetivos específicos de la entidad, constituyen los procedimientos de control. El hecho de que existan formalmente políticas o procedimientos de control, no necesariamente significa que éstos estén operando efectivamente.

Los procedimientos de control persiguen diferentes objetivos y se aplican en distintos niveles de la organización y del procesamiento de las transacciones. También pueden estar integrados por componentes específicos del ambiente de control, de la evaluación de riesgos y de los sistemas de Información y comunicación. Atendiendo a su naturaleza, estos procedimientos pueden ser de carácter preventivo o detectivo.

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

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

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

- Debida autorización de transacciones así como de actividades.
- Adecuada segregación de funciones y, a la par, de responsabilidades.
- Diseño y uso de documentos y registros apropiados que aseguren el correcto registro de las operaciones.

- Establecimiento de dispositivos de seguridad que protejan los activos.
- Verificaciones independientes de la actualización de otros y adecuada valuación de las operaciones registradas.

### **1.3.5 VIGILANCIA.**

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

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

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

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

## **CAPÍTULO II.**

### **LOS TIPOS DE CONTROL, VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN SU APLICACIÓN.**

#### **2.1 CONTROL ADMINISTRATIVO.**

El Control Administrativo debe estar basado en los principios que sustentan la teoría de la administración, por lo tanto debe haber un orden en las funciones administrativas de Planeación, Organización, Dirección y Control.

##### **2.1.1 PLANEACIÓN.**

Hoy en día es difícil que subsista una empresa sin aplicar la planeación en sus distintas áreas, esta nace de cualquier situación en la que el futuro es incierto y se debe actuar sobre la base de hacer previsiones. Al planear se definen Objetivos, se formulan Pronósticos y se establecen Políticas.

- Pronósticos. Todo pronóstico debe incluir en su formulación los siguientes elementos:
  - Información. La información se refiere a:
    - Política fiscal.
    - Nivel de precios.
    - Características del mercado.
    - Demanda de la industria.
    - Competencia.
    - Ingreso per cápita.
    - Situación Política.
    - Tendencia del negocio, etc.
  - Período. En nuestro medio regularmente no planeamos a largo plazo (5 o mas años) Los planes a un año son los más comunes.

- Unidades. No obstante que los planes económicos y financieros se formulan siempre en unidades financieras, los pronósticos también deben prepararse en otro tipo de unidades que correspondan a las necesidades de la empresa.
- Método de pronóstico. De este depende el grado de exactitud de la predicción que se haga.
- Objetivos. Estos constituyen la razón de ser de la empresa y representan lo que se espera alcanzar en un futuro como resultado de todo el mecanismo administrativo. La empresa no se debe conformar con fijar el objetivo único y exclusivo en las utilidades, sino en todas aquellas áreas en que quiera penetrar y que directa o indirectamente siempre influyen en el logro del objetivo de utilidades. Estos objetivos se pueden clasificar por su naturaleza en los siguientes:
  - Objetivos Sociales.
  - Objetivos de Servicio.
  - Objetivos económicos.
  - Objetivos tecnológicos.

Principios en la fijación de objetivos:

- Deben ser claros y precisos.
- Los objetivos generales deben fragmentarse en cada nivel.
- Deben declararse por escrito.
- Deben expresarse de forma cuantitativa.
- No deben ser inmutables, pero no deben cambiarse sin causa justificada.
- En la fijación de los objetivos deben participar todos los que estén involucrados en alcanzarlos.
- Políticas. Es indudable que para el logro de objetivos es indispensable tener políticas administrativas apropiadas. Estas son guías de carácter general que establecen el marco en que deben tomarse las decisiones.

Principios en la Determinación de políticas:

- Para todo objetivo deben fijarse las políticas necesarias que guíen las decisiones administrativas en el logro de ese objetivo.
- Deben fijarse de forma sencilla y clara.
- Deben redactarse por escrito y formar parte del manual de organización.

- Las políticas generales deben fragmentarse en cada nivel.
- El personal involucrado debe participar en la formulación de las mismas.
- Programas. Los programas son la conjugación de los pronósticos objetivos, políticas y presupuestos que señalan una cierta exactitud de los resultados que se desean obtener. Para cada conjunto de actividades dirigidas a un mismo fin deben prepararse programas que indiquen operativa y cronológicamente su desarrollo. En consecuencia los programas permiten:
  - Determinar la cantidad de recursos materiales, humanos y técnicos que habrán de conjugarse de acuerdo al fin propuesto.
  - Señalar cómo, cuándo y dónde se utilizaran estos recursos en forma específica.

Principios en la Formulación de Programas:

- Todo grupo de actividades encaminadas a un mismo fin deben ser motivo de un programa que guíe con cierta exactitud hacia el desarrollo de las mismas actividades.
- Los programas deben incluir una descripción adecuada y precisa de los proyectos o actividades que deben realizarse, incluyendo fechas de inicio y término, lugar, tiempo, etc.
- Los programas a largo plazo deben comprender programas menores, elaborados con mayor detalle.
- Los programas específicos deben preceder a la elaboración del programa o plan financiero, a fin de que este último incluya todas las necesidades financieras de la empresa para un período determinado.

### **2.1.2 ORGANIZACIÓN.**

La organización es la agrupación de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes, asignando la autoridad y responsabilidad a quienes tienen a su cargo la ejecución de dichas actividades. Toda estructura orgánica debe identificar:

- Definición de las funciones y actividades necesarias para el fiel cumplimiento de los propósitos de la empresa.

- Integración de esas funciones y actividades en departamentos coordinados entre si.
- Jerarquización de autoridad, para que los grupos trabajen coordinadamente.
- Definición de cada puesto, considerado como la unidad específica menor que represente el orden mínimo dentro de un grupo de tareas que deben ser desempeñadas por una sola persona.

Existen principios básicos que rigen la organización y son los siguientes:

- Unidad de mando. La unificación de esfuerzos, la consistencia de dirección y la efectividad de coordinación sólo se logran cuando un grupo tiene un solo jefe.
- Tramo de control. Un jefe solo debe tener el número de subordinados que pueda controlar eficientemente.
- Delegación de Autoridad. En cualquier organización, como en cualquier grupo humano, la autoridad es el elemento clave de la administración, ya que por medio de ella se está dando facultad para exigir a otros que actúen en el cumplimiento de los objetivos que se han fijado.
- División del Trabajo. El trabajo y las obligaciones deben dividirse para poder ser desempeñadas por varias personas y así aprovechar las ventajas de la especialización.

### **2.1.3 DIRECCIÓN.**

La principal característica de la dirección es que es la fase en la que quien dirige está dinámicamente en contacto con sus subordinados, guiándolos y supervisándolos hacia la consecución de las metas que les ha fijado.

Un jefe debe tratar de que sus subordinados actúen no por imposición, sino mediante la colaboración espontánea. Esto se logra solo cuando el empleado se encuentra motivado, esas motivaciones deben ser generadas a través de las relaciones humanas y las comunicaciones:



- Relaciones Humanas. Gran parte de la función administrativa de dirección está basada en las relaciones humanas que se practican. El jefe debe reconocer primordialmente la dignidad humana, este reconocimiento se refleja en la forma en que este guía a sus subordinados, cómo les comunica las órdenes, cómo da un reconocimiento a su trabajo y aún una llamada de atención.
- Comunicaciones. La comunicación es el medio a través del cual se está en contacto para guiar y supervisar a los empleados y obreros, así como para que el jefe conozca el resultado de sus decisiones. Todos los segmentos de la organización deben estar integrados y coordinados por medio de comunicaciones adecuadas, teniendo en cuenta que muchas actividades pueden ser mejoradas si se tiene una correcta comunicación. Las comunicaciones en una empresa deben basarse en los siguientes principios:
  - Deben fluir amplia y claramente en todas direcciones.
  - Son más importantes cuando mayor participación tiene un jefe en la toma de decisiones.
  - Los medios de comunicación deben ser los más adecuados de acuerdo a lo que se desea comunicar.
  - Se debe utilizar un vocabulario común a fin de evitar malas interpretaciones.
  - A toda comunicación descendente debe corresponder al menos una ascendente. (La primera indica que hacer y la segunda cómo se realizó).

#### **2.1.4 CONTROL.**

El control consiste en evaluar lo realizado comparándolo con las normas o estándares establecidos, de manera que se tomen las medidas adecuadas cuando surja cualquier discrepancia o variación. Todo control se desarrollo por medio de fases perfectamente definidas, estas fases son las siguientes:

- Fijación de la norma. Para poder ejercerse eficientemente todo control requiere una base o norma con la cual se hará la comparación a fin de llevar a cabo la evaluación.

- Medición de lo realizado. Los medios utilizados para la medición deben ser los adecuados, es decir que informen oportunamente al responsable del área, de manera que le permita tomar las medidas correctivas.
- Evaluación de resultados. Aquí se compara lo realizado y ya medido con las normas establecidas base del control.
- Corrección de las desviaciones. Se corrigen las desviaciones y sobre todo se deben tomar medidas para no incurrir nuevamente en ellas.

Todo control establecido debe estar basado en los siguientes principios:

- Un control debe ejercerse en aquellos puntos críticos o estratégicos en que puedan ocurrir frecuentes desviaciones.
- Un jefe debe ejercer el control en el área precisa que se le ha fijado.
- Un control debe manifestar rápidamente cualquier desviación.
- Un control debe justificar lo que cuesta.
- Debe ser de fácil comprensión.
- Deben simples y significativos.

## **2.2 CONTROL CONTABLE.**

Son aquellas acciones estructuradas, coordinadas e integradas a los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión con el propósito de otorgar un grado razonable de confiabilidad sobre la información financiera. Estas acciones están conformadas por los controles y procedimientos contables establecidos para este propósito.

Se denominan controles básicos o contables a aquellos mecanismos de control que aseguran y dan confiabilidad al registro de las operaciones o transacciones realizadas por la organización. Estos controles deben proporcionar confiabilidad de la información contable. A continuación desarrollaremos los tres tipos de control contable:

### **2.2.1 CONTROLES DE VALIDEZ.**

Se encargan de asegurar que la información contable procesada es real, verdadera, correcta y adecuada. Estos se desglosan de la siguiente forma:

- Autorización:
  - Control primario sobre una transacción.
  - La autorización es la comparación de la transacción propuesta con una política, meta, instrucción o procedimiento.
  - Asegura que solo se procesen las operaciones permitidas o aceptadas y que se rechacen las no autorizadas.
  - Los sistemas computarizados pueden actuar como elemento de autorización de operaciones.
- Comparación:
  - La comparación de los datos contables con información similar obtenida de fuentes independientes.
  - Conciliaciones bancarias, arqueos, inventarios físicos, circularizaciones de saldos, confirmaciones, etcétera.
- Verificación: Verificar que una operación se ha llevado a cabo de acuerdo con los procedimientos vigentes, asegurar la validez de las transacciones procesadas.

### **2.2.2 CONTROLES DE INTEGRIDAD.**

Se encargan de asegurar que se ha procesado la totalidad de la información contable y son los siguientes:

- Secuencia numérica:
  - Brinda seguridad con respecto a que no se ha dejado de registrar ninguna transacción.
  - Conocer el primer y último documento o soporte de la operación a registrarse en el período.

- Totales de control: Brinda la probabilidad de controlar mediante comparaciones que todas las transacciones han sido procesadas.
- Archivos: Existencia de archivos donde, en forma sistemática se retengan en forma temporaria operaciones pendientes y aseguren la posibilidad de controlar que estas transacciones sean completadas y registradas contablemente.
- Recordatorios: La existencia de un recordatorio asegura que la operación se procese en el momento oportuno. Por ejemplo: el vencimiento de un impuesto.

### **2.2.3 REPROCESO.**

Se encarga de asegurar que los cómputos o las operaciones de rutina o sistematizadas, han sido llevadas a cabo en forma adecuada.

- Doble verificación:
  - La repetición total de la función control es la forma más simple de detectar errores, pero en la práctica suele ser costosa e ineficiente.
  - Es conveniente: hacer una repetición parcial y en forma selectiva a ciertos aspectos significativos de cada transacción.
- Revisión previa:
  - Común en las empresas pequeñas.
  - El control de una operación en forma previa a su terminación consiste en su evaluación y examen por quien tiene los conocimientos necesarios y adecuados sobre la operación para poder juzgar que esté hecha en forma correcta.

### **2.3 CONTROL DE SISTEMAS INFORMÁTICOS.**

Para que funcione el Control Interno en una empresa, es necesario asegurarse de que la estructura de la organización este diseñada para que los responsables de establecer los procedimientos de control y de su supervisión, cuenten con la autoridad necesaria para

hacer cumplir sus objetivos, esto es importante para establecer el Procesamiento Electrónico de Datos (PED).

En este capítulo se definen los controles generales y los controles de aplicación o específicos del PED. Los primeros se enfocan a la organización general del departamento y a las funciones de quienes intervienen en el desarrollo de sistemas; esto es, el medio ambiente en el que se desarrollan los sistemas. Los segundos, se refieren a los controles establecidos en la operación del computador que incluyen la entrada, el proceso y la salida de datos, o sea, que todos los datos se procesen oportunamente (entrada), sujetos a un proceso de validación (proceso) y que sean la base para producir información confiable y completa (salida). El Control Interno del PED, debe contener los siguientes aspectos:

### **2.3.1 CONTROLES GENERALES.**

- **Preinstalación.** Es el estudio de viabilidad y selección de equipo que debe efectuarse previo a la adquisición del mismo; así como, el acondicionamiento físico y medidas de seguridad en el área donde se instale el equipo y a la capacitación del personal y adquisición o desarrollo de sistemas.
- **Organización del departamento PED.** Comprende la correcta estructura organizacional del departamento, principalmente la adecuada segregación de labores, la definición de políticas, funciones y responsabilidades, así como la asignación de personal competente.
- **Control del desarrollo de sistemas.** Es necesario obtener estudios preliminares que justifiquen las aplicaciones y la definición de los estándares para el diseño, programación, prueba y mantenimiento de los sistemas. También es conveniente que en la definición de estos estándares para el desarrollo de sistemas, incluya los procedimientos que aseguren que el sistema a desarrollar ha sido aprobado por un funcionario autorizado y los procedimientos de autorización de cambios, además, que en el propio desarrollo exista una intervención activa del que va a ser usuario.

- Control de la documentación. Es una necesidad que los programas, la operación y los procedimientos relativos estén documentados y actualizados y como medida de seguridad respalden la información y sea almacenada en un lugar distinto de las instalaciones del centro de cómputo, por último se elabore una bitácora con los cambios realizados.
- Control de la operación. Este garantiza la efectividad en la producción de las operaciones y proporciona la seguridad física suficiente sobre los registros que se guardan en la bitácora electrónica, así mismo establece controles para el acceso del personal. Es importante prever posibles contingencias con el objeto de asegurar la continuidad de las operaciones y prevenir el mal uso de información, como por ejemplo: la destrucción accidental de los registros durante el proceso, manipulación de datos por parte del departamento de PED, fallas en los equipos de cómputo, desastres naturales, etc.

### **2.3.2 CONTROLES DE APLICACIÓN O ESPECÍFICOS.**

- Controles de entrada. Son los establecidos para asegurar que toda la información recibida para proceso en el sistema este completa y correcta.
- Controles de proceso. Asegurar la exactitud del proceso de información por el computador.
- Autorización y controles de salida. Asegurar que toda la información que se procesa esta debidamente autorizada y que existen controles sobre el acceso al computador, ya sea para obtener información o para modificarla por alguna transacción, sobretodo cuando es a través de sistemas en línea, puesto que únicamente personal autorizado debe tener acceso a los datos e informes del PED y que los cambios a los archivos sean autorizados únicamente por el personal designado.

### **Proceso electrónico de datos en un centro de cómputo externo.**

Cuando el PED se realice en un centro de cómputo externo, deben de considerarse los siguientes aspectos:

- Selección del centro de cómputo. Debe seleccionarse un centro de cómputo que asegure la obtención de información confiable y oportuna, vigilándose aspectos como su localización, seguridad en el manejo de datos y archivos, organización, capacidad instalada y soporte técnico.
- Contrato de servicio. El contrato con el centro de cómputo debe contener los términos en que el servicio será prestado.
- Control de datos. Es necesario que toda la información enviada, ya sea a través de unidades de proceso directo (terminales) o bien, físicamente, se someta a un control que asegure que se incluyan todos los datos, que la información transmitida sea correcta, que existan archivos de soporte en caso de pérdida accidental de información y que la información se devuelva completa y oportunamente a la empresa una vez procesada.
- Personal. La relación con el centro de cómputo, así como el envío de la documentación, recepción y revisión de la información debe estar asignada a personal competente.

### **2.4 CONTROL OPERATIVO.**

Hay un momento en la vida de las empresas donde el crecimiento obliga a los directivos a alejarse cada vez más de las cuestiones operativas, delegando algunas de las decisiones recurrentes que son claves, y reservándose las más estratégicas. Es la típica crisis de crecimiento donde es necesario crecer, dirigir y delegar a partir de información oportuna.

### **2.4.1 TABLERO DE CONTROL OPERATIVO.**

Puede ocurrir que en algunas empresas la clave del negocio y la ventaja competitiva sea el grado de perfección con el que se realizan las tareas operativas. Para estos casos el Tablero de Control Operativo (TCO) es una herramienta que permite conocer con cierto grado de detalle, de una manera formal las variables del negocio.

El tablero de control operativo nos debe servir para que de una manera simple podamos evaluar como están evolucionando aquellos indicadores operativos que necesitan ser monitoreados día a día. Debe proveer la información que se precisa para entrar en acción.

Hay una necesidad común en todas las empresas que usan el TCO, que es la de compartir información entre diferentes niveles y áreas organizacionales. La información operativa la necesitamos siempre, ya que esta es importante para manejarnos en las tareas cotidianas.

Para saber que tipo de TCO implementar, habrá que tener en cuenta lo siguiente:

- Un estilo de dirección operativo: Todos los días se toman decisiones y se dirige, por lo tanto, conviene hacerlo en forma sistematizada. Sobre todo cuando el Director General tiene una alta participación operativa, si el tablero no le provee información diaria, deja de usarse.
- Proceso operativo clave: Por la clave del negocio entendemos aquellas actividades que tienen un importante impacto sobre la generación de rentabilidad. Con la implementación del tablero se busca que al encender la computadora cada mañana se pueda disponer de la información de lo que pasa con cada indicador. Para este tipo de tablero es fundamental un adecuado flujo de información, ya que muchas veces la información queda en los niveles inferiores de la organización.
- Necesidad de controlar a un tercero: Cuando hay una fuerte relación con terceros, sean proveedores o clientes, donde se desea fomentar una relación de negocio, o también en empresas muy grandes o descentralizadas geográficamente, será de gran utilidad el TCO.



- Certidumbre estratégica: Cuando hay certeza total en la estrategia, como cuando las inversiones se han hecho en un contrato de ventas aseguradas por un determinado tiempo, tanto más importantes pasan a ser las decisiones operativas.

Para diseñar un Tablero de Control Operativo es necesario considerar los siguientes factores:

- El alcance: Define el período incluido en la información.
- La apertura: Es la forma en la que se puede clasificar la información. Puede ser por concepto, producto, unidad de negocio, Cliente, Sector Geográfico, etc.
- La frecuencia de actualización: Hay que definir cada cuando vamos a actualizar el dato, o si va a ser on-line (en línea) o de actualización diaria, semanal o mensual. El TCO tiende a indicadores del tipo diario.
- La Referencia: Es muy útil definir para cada indicador una base de referencia sobre la cual medirse y calcular los desvíos. Se pueden definir cuatro posibles bases:
  - Presupuesto, (sea inicial o corregido).
  - Presupuesto revisado.
  - Objetivo.
  - Historia.
- Parámetros de alarma: Se fijarán parámetros para que disparen distintos tipo de alarmas (las más comunes son las de semaforización, con los colores rojo, amarillo y verde) según sea la magnitud del desvío.
- Gráfico más representativo: Una situación determinada es normalmente mejor representada a través de un gráfico, que convendrá definir a priori en cada caso. Los hay de barras, pastel, líneas y tridimensionales.
- El responsable del monitoreo: Está relacionado con el concepto de alarma. En algunas empresas una vez que el tablero está en régimen se pone un responsable del monitoreo para cada indicador.

La relación con otros sistemas: El TCO es un primer elemento de diagnóstico previo a las actividades de decidir, planear y controlar; el cual deberá estar relacionado con un sistema de decisiones recurrentes que validen de forma continua los procesos de la empresa.

El TCO no es un tablero para la operación, sino para la dirección, pero con una perspectiva operativa. Es una herramienta de diagnóstico y control directivo diferente de otras herramientas.

## **2.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN SU APLICACIÓN.**

### **2.5.1 VENTAJAS.**

Cuando se implementa el Control Interno en una entidad, se espera que este dé resultados favorables; algunos de estos controles van dirigidos a ciertos objetivos específicos, sin embargo mencionaremos algunas ventajas globales como son:

- Ayuda a que la entidad consiga sus objetivos y a prevenir la pérdida de recursos.
- Ayuda a la obtención de información financiera fiable.
- Refuerza la confianza en que la empresa cumple con las leyes y las normas aplicables, evitando así efectos perjudiciales.
  
- Proporciona una rápida visualización de la estructura del negocio.
- Identifica la ausencia de controles financieros y operativos.
- Permite una visión panorámica de las operaciones o de la entidad.
- Identifica desviaciones de procedimientos.
- Identifica procedimientos que sobran o que faltan.
- Evitar o reducir fraudes.
- Salvaguarda contra la insuficiencia.
- Cumplimiento de las políticas de operación sobre bases más seguras.
- Comprobar la corrección y veracidad de los informes contables.
- Salvaguardar los activos de la empresa.
- Promover la eficiencia en operación y fortalecer la adherencia a las normas fijadas por la administración.

### **2.5.2 DESVENTAJAS.**

El Control Interno puede hacer mucho para proteger contra el fraude y asegurar la estabilidad de la entidad. Es importante sin embargo reconocer la existencia de limitaciones inherentes a cualquier sistema de Control Interno, ya que ningún sistema de Control Interno puede garantizar el cumplimiento de sus objetivos ampliamente, de acuerdo a esto, mencionaremos algunos ejemplos:

- La mayoría de los controles que van a las transacciones o tareas ordinarias, deben establecerse bajo las operaciones repetitivas y en cuanto a las extraordinarias, existe la posibilidad que el sistema no sepa responder.
- El factor de error humano: Pueden cometerse errores en la ejecución de los procedimientos de control, como resultados de descuidos, incomprensión de las instrucciones o de otros factores humanos. El Costo: Mantener un sistema de Control Interno tan perfecto que haga que cualquier fraude sea imposible generalmente costaría más de lo que justificaría la amenaza de pérdida de fraude; especialmente en un negocio pequeño.
- Posibilidad de conclusiones que pueda evadir los controles; es decir, corrupción de fraude por acuerdo entre dos o mas personas para eludir la aplicación del controles, ya que no hay un sistema de control no vulnerable a estas circunstancias.
- El Control Interno no garantiza el éxito de una entidad ni la supervivencia de la entidad.
- El Control Interno no puede hacer que un gerente corrupto se convierta en un buen gerente.
- Los cambios en la política o acciones tomadas por los competidores o condiciones económicas pueden estar fuera del control de la dirección.
- El Control Interno no asegura la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

## **CAPÍTULO III.**

### **EVOLUCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LA ENTIDAD POR MEDIO DEL CONTROL INTERNO.**

#### **3.1 PROCEDIMIENTOS DE CONTROL.**

Los procedimientos de control están constituidos por los procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable.

Se debe determinar la manera que la entidad ha aplicado las políticas y procedimientos, su uniformidad de aplicación y que persona las ha llevado a cabo, para concluir que efectivamente están operando.

##### **3.1.1 DEFINICIÓN BOLETÍN 5030.**

El boletín 5030 nos menciona que 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.

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

entender en su totalidad los procedimientos de control para cada cuenta o tipo de transacción.

### **3.1.2 PROCEDIMIENTOS RECOMENDADOS PARA EL ESTUDIO Y EVALUACIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO.**

En el boletín 3050 se definen "los elementos de la estructura del Control Interno" y se establecen los procedimientos normativos aplicables a su estudio y evaluación, como un aspecto fundamental al establecer la estrategia de auditoría, por lo que el auditor deberá adquirir una comprensión suficiente de cada uno de esos elementos, para planear la auditoría de estados financieros de la entidad. Ese conocimiento deberá incluir el diseño de políticas, procedimientos y registros relevantes y evidencia de que la entidad los ha puesto en marcha.

El boletín 3050 establece que los elementos de la estructura del Control Interno, son los cinco siguientes:

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

#### **El ambiente de control.**

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

- a. Actitud de la administración sobre los controles internos establecidos.
- b. Estructura de organización de la entidad.

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

Las características personales, filosofía y forma de pensar de las personas que integran la administración y la forma en la que se asigna la responsabilidad en una entidad tienen gran influencia en lo razonable de la información que se presenta en los estados financieros, en la confianza en los sistemas contables y en la efectividad de los controles internos. Si las acciones de la administración no promueven un ambiente de control favorable, y la asignación de responsabilidades no es apropiada, es más probable que los subordinados cometan errores y que, en general, exista falta de interés hacia los controles internos.

Para planear la auditoría se necesita obtener un conocimiento suficiente del ambiente de control. Este conocimiento comprende las condiciones bajo las que están diseñados, se implementan y funcionan, tanto el sistema contable de la entidad como sus procedimientos de control. Basado en este conocimiento, el auditor debe evaluar si el ambiente promueve sistemas contables confiables y procedimientos de control efectivos.

Si basado en su conocimiento del ambiente de control, el auditor tiene dudas fundadas respecto de la efectividad de la estructura del Control Interno, juzgará si es adecuado o no confiar en ella durante la auditoría. Si el auditor concluye que el ambiente del control promueve un Control Interno efectivo, se puede confiar en los controles durante la auditoría, siempre y cuando éstos se prueben y sean efectivos.

El ambiente de control es el resultado conjunto de diversos factores que afectan la efectividad global del Control Interno. Para evaluar adecuadamente los factores del

ambiente de control, el auditor deberá investigar y documentar en sus papeles de trabajo, lo siguiente:

**Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos.**

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

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

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

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

actual); y, si la entidad está planeando o negociando financiamientos nuevos o de importancia tal que sus términos puedan influir en los resultados financieros.

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

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

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

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

### **Estructura de la organización de la entidad.**

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



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

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

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

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

### **Funcionamiento del Consejo de Administración y sus Comités.**

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

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

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

El auditor evaluará el grado de conocimiento que el consejo (o comité) tiene de las operaciones de la entidad y si se toman las acciones adecuadas con respecto a las deficiencias reportadas por auditoría externa en la estructura del Control Interno.

Adicionalmente, se debe definir si el comité (o consejo) se reúne con los auditores externos y con el consejo de administración, con una adecuada periodicidad.

### **Métodos para asignar Autoridad y Responsabilidad.**

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

Como principio básico para que toda entidad funcione eficientemente, es necesario contar con líneas bien definidas de autoridad y responsabilidad en cada uno de los diferentes niveles y puestos administrativos y operativos. Para evaluar esto, el auditor deberá considerar los métodos que utiliza la administración para dirigir y vigilar la planeación, desarrollo y mantenimiento efectivo de los sistemas de contabilidad y procedimientos de control; si se ha comunicado claramente el alcance de la autoridad y responsabilidad del personal en cada uno de los niveles y puestos; si es adecuada la documentación de las políticas de procesamiento de datos y si es suficiente el nivel de comunicación entre las áreas de contabilidad y PED. Los siguientes son atributos necesarios para la adecuada asignación de autoridad y responsabilidad:

- a. Los objetivos generales y particulares de la entidad, deben ser dados a conocer de manera clara y comprensible al personal de cada una de las funciones o áreas establecidas para lograr dichos objetivos. Lo anterior evitará la duplicidad de funciones y la invasión de líneas de autoridad.

- b. Para cumplir sus objetivos se debe contar en la entidad con un organigrama general y particular de cada una de las áreas establecidas en ella, con lo cual se logrará la definición de cada uno de los departamentos y jerarquías dentro de la organización.
- c. Se deben tener en la entidad descripciones de puestos de los empleados, delineando funciones específicas, relaciones jerárquicas y restricciones, estableciendo claramente quién tiene responsabilidad y quién autoridad sobre las diversas actividades.
- d. Deben tenerse en la entidad políticas por escrito que estén en armonía con sus objetivos sobre asuntos tanto de carácter externo como interno, tales como:
  - Prácticas de negocios.
  - Conflicto de intereses.
  - Código de conducta.
- e. Documentación de los sistemas de cómputo, indicando los procedimientos para autorizar transacciones y aprobar cambios a los sistemas existentes.

### **Métodos de Control Administrativo.**

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

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

ambiente de control (por ejemplo, pruebas de controles); si este departamento tiene una actitud objetiva en la realización de sus funciones y si reporta al nivel adecuado (por ejemplo, al consejo de administración).

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

### **Políticas y Prácticas de Personal.**

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

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

La entidad debe:

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

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

### **Influencias Externas que afecten las operaciones y prácticas de la entidad.**

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

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

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

### **3.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.**

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ó más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación y suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En el se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y Control Interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

1. Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
2. Interviene en la consulta de todo el personal.
3. Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.

Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo. Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

### **3.2.1 CONFORMACIÓN DEL MANUAL.**

#### **Identificación.**

Este documento debe incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión.
- De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

#### **Índice o Contenido.**

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.

#### **Prólogo y/o Introducción.**

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

#### **Objetivos de los Procedimientos.**

Los procedimientos de control persiguen diferentes objetivos y se aplican en distintos niveles de organización y del procesamiento de las transacciones.

Entre otros se tienen los siguientes objetivos:

- Debida autorización de transacciones y actividades.
- Adecuada segregación de funciones y responsabilidades.

- Diseño y uso de documentos y registros apropiados que aseguren el correcto registro de las operaciones.
- Establecimiento de dispositivos de seguridad que protejan los activos.
- Verificación independiente de la actuación de otros y adecuada evaluación de las operaciones registradas.

### **Áreas de Aplicación y/o alcance de los Procedimientos.**

- Esfera de acción que cubren los procedimientos.
- Dentro de la administración pública federal los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en: procedimientos macro administrativos y procedimientos meso administrativos o sectoriales.

### **Responsables.**

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

### **Políticas o Normas de Operación.**

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos. Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos.

Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas.

Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.



Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

### **Formulario Impreso.**

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

### **Diagrama de Flujo.**

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

### **Glosario de Términos.**

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos

## **3.3 TIPOS DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL.**

Los procedimientos de control pueden ser:

- De carácter preventivo.
- De carácter detectivo.

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

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

### **3.4 FACTORES ESPECÍFICOS DEL AMBIENTE DE CONTROL.**

Los factores que deben considerarse de una empresa o entidad son los siguientes:

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

El establecimiento y mantenimiento de toda una estructura de Control Interno representa una gran responsabilidad de la administración, para proporcionar una seguridad razonable de que se logran los objetivos de una entidad.

Por lo tanto la gerencia debe vigilar en forma constante la estructura de Control Interno, con la finalidad de ver si opera en forma eficaz o si se debe modificar de acuerdo a las condiciones existente dentro de la empresa.

Toda estructura de Control Interno se puede ver afectada en su efectividad por varias causas, tales como errores de juicio, descuido, malos entendidos en las instrucciones, descuidos fatigas del personal, el caso omiso por parte de la gerencia, entre otras.

En una auditoría, el auditor deberá documentar su conocimiento y comprensión de la estructura del Control Interno, como parte del proceso de plantación. La forma y alcance de la documentación se verá afectada por el tamaño y complejidad de la entidad y la naturaleza de la estructura del Control Interno.

### **3.5 EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL CONTROL INTERNO.**

En esta etapa el auditor debe evaluar el riesgo que trae consigo en el trabajo que va a realizar, con objeto de considerarlo en el diseño de sus programas de trabajo de auditoría y para identificar gradualmente las actividades y características específicas de la entidad.

Aún cuando en esta etapa no se han probado los controles internos, el auditor deberá principalmente:

- Comprender el ambiente de control establecido por la administración para detectar errores potenciales.
- Describir y verificar su comprensión de los procedimientos de control de la administración.
- Evaluar el diseño de los sistemas de control, para determinar si es probable que sean eficaces para prevenir o detectar y corregir los errores potenciales identificables.
- Formar un juicio sobre la confianza que podrá depositarse en el control que será probado.

Una vez que el auditor ha adquirido un conocimiento general de la estructura de Control Interno, estará capacitado para decidir el grado de confianza que depositara en los controles existentes, para la prevención y detección de errores potenciales importantes o bien si directamente los objetivos de auditoría se pueden alcanzar de manera más eficiente y efectiva a través de la aplicación de pruebas sustantivas.

### **3.6 EVALUACIÓN DEL PROCEDIMIENTO ELECTRÓNICO DE DATOS (PED).**

El boletín 5030 nos menciona que “cuando existe un entorno dominante de computadoras o se trata de una entidad con múltiples ambientes de procesamiento, se deberá efectuar un análisis más profundo, a efecto de evaluar mejor su impacto en el proceso contable (véase Boletín 5080, Efectos del procesamiento electrónico de datos (PED) en el examen del Control Interno).

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

- a. La importancia de las transacciones procesadas y los saldos de las cuentas relacionadas.
- b. La posibilidad de un aumento en el riesgo de errores, por ejemplo:
  - Si el sistema procesa transacciones complejas o controla el movimiento de activos.
  - Cambios significativos en el sistema o en el personal clave que lo opera.
  - Historia de errores observados en el proceso, especialmente aquellos que originan cifras monetarias.
  - Si el sistema inicia y ejecuta transacciones (por ejemplo, prepara cheques o hace transferencias electrónicas de fondos) o solamente realiza funciones simples de acumulación o suma.

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

Los objetivos de la evaluación del procedimiento electrónico de datos son:

- Desarrollar una interpretación global de la estructura de la organización.

- Determinar en que forma puede influir el PED sobre la naturaleza, oportunidad o amplitud de los procedimientos de auditoría que se han de realizar.
- Determinar si se han de revisar posteriormente los controles contables del proceso de datos.

### **3.6.1 IMPORTANCIA DEL PED.**

Debido a la importancia que han adquirido los sistemas de PED en la información contable, así como el volumen de operaciones procesada en ellos, la pérdida de huellas visibles y concentración de funciones contables que frecuentemente se dan en un ambiente de este tipo, el auditor debe conocer, evaluar y en su caso, probar el sistema de PED, como parte fundamental del estudio de valuación del Control Interno y documentar adecuadamente sus conclusiones sobre su efecto en la información financiera y el grado de confianza que depositara en los controles.

### **3.6.2 PROCEDIMIENTOS DE LA REVISIÓN PRELIMINAR DEL PED.**

Los procedimientos de la revisión del proceso de datos que realiza el auditor suelen incluir los siguientes asuntos:

- Obtener y preparar un organigrama actualizado del departamento o funciones del proceso electrónico de dato.
- Entrevistar al personal competente del proceso electrónico de datos y obtener información y descripciones del procesador central, periféricos, software de aplicación y cambios previstos en el hardware del departamento.
- Obtener copias de los informes de las revisiones realizadas por terceros si se dispone de ellos, si el cliente utiliza los servicios de un centro de cálculo.
- Formarse una opinión global de las aplicaciones financieras del centro de proceso de datos que tienen importancia para la auditoría y preparar unas descripciones

breves de aquellas que podrían afectar significativamente a la naturaleza, oportunidad o amplitud de los procedimientos de auditoría que se han de realizar.

Los factores que se han de considerar incluyen el grado de utilización del centro de proceso de datos en aplicaciones de los controles de contabilidad importantes, la estructura básica de los controles de contabilidad de la entidad, el flujo de transacciones, los documentos justificativos de la mismas, la existencia de otras auditorías y la información referente a otros puntos de control.

### **3.7 PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO.**

La finalidad de las pruebas de cumplimiento es reunir evidencia suficiente para concluir si los sistemas de control establecidos por la administración, prevendrán o detectaran y corregirán errores potenciales que pudieran tener un efecto importante en los estados financieros.

Esta conclusión permite confiar en el control como fuente de seguridad general de auditoría y disminuir el alcance de las pruebas sustantivas.

Las pruebas de cumplimiento están diseñadas para respaldar la evaluación de la aparente confiabilidad de procedimientos específicos de control.

Estas pruebas pueden implicar el examen de documentación de transacciones para buscar la presencia o ausencia de atributos específicos (controles efectivos).

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

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

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

En el boletín 5030 establece que una prueba de cumplimiento es la comprobación de que uno o más procedimientos de Control Interno estuvieron operando con efectividad durante el periodo auditado.

Por lo general, no es necesario probar todos los procedimientos de control identificados en las gráficas de flujo de transacciones, memorándums descriptivos o cuestionarios que contribuyen al logro total o parcial de los objetivos de control.

Siempre será importante probar aquellos procedimientos de control cuyos objetivos, son considerados clave en función de los riesgos de auditoría que están implicados, tal como se establece en el Boletín 3030 importancia relativa y riesgo en auditoría. El alcance con que se deberán probar estos procedimientos de control, dependerá de factores tales como:

- a. La importancia del área en relación con los saldos de las cuentas que se presentan en los estados financieros.
- b. La importancia de los objetivos de control dentro del sistema contable.
- c. La importancia para calcular el logro de un objetivo de control.

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

El examen de transacciones para determinar si fueron procesadas correctamente no es el mejor tipo de prueba de que los controles están operando. Esa prueba puede respaldar una conclusión de que los controles no están funcionando mal, pero el procesamiento exacto no es necesariamente un indicativo de que los controles estuvieron operando. Debido a lo

anterior, es mejor verificar los resultados mismos de procedimientos de control, en lugar de verificar los resultados de procesamiento. Por ejemplo, la mejor evidencia de que una entidad está comparando los totales de control de lotes con los informes de validación de lotes, puede ser la existencia de un registro cronológico manual con el que se efectúa esta comparación, adicionando esto con la observación directa al empleado de control cuando hace las anotaciones en el registro.

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

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

### **3.8 PRUEBAS SUSTANTIVAS.**

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

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

Debido a lo anterior, la naturaleza y alcance de las pruebas sustantivas dependerán del tipo y volumen de errores que pudieran ocurrir en los procesos contables de la entidad y que no



fueran detectados por los procedimientos de Control Interno establecidos en ella. Es obvio que a menor cantidad de errores de importancia que pudiesen ocurrir, mayor será la limitación en el alcance de las pruebas sustantivas. Por tanto, en aquellos casos en que el auditor juzgue que la debilidad de los controles internos pueda permitir errores en los estados financieros, pero debido a diferentes razones considere que el número de esos errores probables y su 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.

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

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

### **3.9 PROGRAMA DE AUDITORÍA.**

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

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

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

- a. Normalmente las pruebas de cumplimiento deben completarse antes de comenzar las pruebas sustantivas importantes.
- b. Los pasos del programa que utilicen el mismo documento o impliquen entrevistas con la misma persona, deben realizarse al mismo tiempo.

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

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

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

Las debilidades significativas en los controles clave que se hayan identificado al llevar a cabo el estudio y evaluación de la estructura del Control Interno, deben resolverse describiendo el enfoque de auditoría que se adoptó para cubrirlos. En todos los casos, el auditor deberá hacer una referencia cruzada con los pasos específicos del programa de auditoría que contengan el enfoque modificado.

### **3.10 EVALUACIÓN FINAL DEL CONTROL INTERNO.**

La evaluación final de los procedimientos de control seleccionados, se hará después de llevar a cabo las pruebas de cumplimiento de dichos controles.

La evaluación se hará determinando si los procedimientos de control están funcionando de manera efectiva según se diseñaron, durante todo el periodo.

Al término de la evaluación del Control Interno el auditor como parte de su trabajo debe proporcionar sugerencias que permitan mejorar la estructura del Control Interno existente.

### **3.11 COMUNICACIONES DE SITUACIONES A INFORMAR.**

Son asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión deben comunicarse al cliente, ya que representan deficiencias importantes en el diseño u operación de la estructura de Control Interno, que podrán afectar negativamente la capacidad de la organización para registrar, procesar y resumir y reportar información financiera uniforme con las afirmaciones de la administración en los estados financieros.

Tales deficiencias pueden incluir diferentes aspectos del Control Interno.

#### **3.11.1 IMPORTANCIA DE LAS SITUACIONES A INFORMAR.**

La evaluación preliminar del Control Interno suele influir en la identificación de las principales deficiencias visibles de control.

También durante el curso de su trabajo el auditor debe estar al tanto de los asuntos relacionados con el Control Interno, que puedan ser de interés para el cliente (situaciones a informar)

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

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

Esta comunicación se debe hacer con personas de alto nivel de autoridad y responsabilidad, tales como el Consejo de Administración, el dueño de la empresa o con quienes hayan contratado al auditor.

Como parte de su trabajo, el auditor debe además, proporcionar sugerencias que permitan mejorar la estructura de Control Interno existente.

El auditor podrá identificar asuntos que a su juicio no sean estrictamente situaciones a informar o bien sean poco importantes y tendrá que decidir si comunica o no estos asuntos en beneficio de la administración.

Violación intencional de los controles establecidos, por parte de personal de alto nivel jerárquico, en detrimento de los objetivos de control.

Fallas en la protección de los activos, contra pérdidas, daños o uso indebido de los mismos.

Fallas en la ejecución de funciones que son parte de la estructura del Control Interno, tales como preparación o revisión oportuna de conciliaciones.

Aplicación indebida de principios de contabilidad con la intención de distorsionar la información financiera.

Faltas de adhesión a las políticas y procedimientos establecidos por el administrador.

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

Otras deficiencias:

- Fallas en el seguimiento y corrección de deficiencias de Control Interno previamente reportadas.
- Transacciones importantes con partes relacionadas no reveladas.
- Falta de objetividad de los responsables en la forma de decisiones contables y de información financiera.
- Declaraciones incorrectas por parte del personal del cliente hacia el auditor.

### **3.12 EJEMPLO DE UNA CARTA INTRODUCTORA AL INFORME SOBRE ASUNTOS RELACIONADOS CON LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO.**

Al Consejo de Administración  
De Blam Eléctrica S.A. de CV,

En relación con nuestro examen de los estados financieros de la empresa Blam Eléctrica S.A. de CTV. Por el año terminado el 31 de Diciembre de 1997, hemos evaluado la estructura del Control Interno de la compañía, únicamente hasta el grado que consideramos necesario para tener una base sobre la cual determinar la naturaleza extensión y oportunidad de las pruebas de auditoría. Aplicando en nuestro examen de los estados financieros de la compañía. Nuestra evaluación de la estructura de Control Interno no comprendió un estudio y evaluación detallada de ninguno de sus elementos y no fue ejecutada con el propósito de desarrollar recomendaciones detalladas o evaluar la eficiencia

con la cual la estructura de Control Interno de la compañía permite prevenir o detectar todos los errores o irregularidades que pudieran ocurrir. Los asuntos tratados aquí fueron considerados durante nuestro examen y no modifican nuestra opinión fechada el 29 de marzo de 1998 sobre dichos estados financieros. El informe adjunto también incluye comentarios y sugerencias con respecto a otros asuntos financieros y administrativos, los cuales notaremos durante el curso de nuestro examen de los estados financieros.

Todos estos comentarios se presentan como sugerencias constructivas para la consideración de la Administración; como parte del proceso continuo de modificación y mejoramiento de la estructura de Control Interno existente y de otras prácticas y procedimientos administrativos financieros.

Este informe es para uso exclusivo de la Administración de la compañía y no debe ser utilizado con ningún otro fin.

Deseamos expresar nuestro agradecimiento por la cortesía y cooperación extendida a nuestros representantes durante el curso de su trabajo. Nos agradecería discutir estas recomendaciones en mayor detalle, de ser necesario y asimismo, proporcionar la ayuda necesaria para su implantación.

Muy atentamente

Audidores, S.A. de C.V.

## **UNIDAD IV.**

### **4.1 EL CICLO DE INGRESOS.**

#### **4.1.1 RECEPCIÓN DE DINERO.**

La recepción de dinero como una fase del ciclo de ingresos, puede ser definida de diferentes formas; está relacionada con el manejo de caja y la forma en que se recibe y se mueve internamente dentro de la organización. Es de utilidad describir los principios fundamentales de control aplicables parcial o completamente a las recepciones de caja.

Estos controles se pueden enfocar desde dos puntos de vista:

- a) Desde un punto de vista externo, para asegurarse de que el dinero que se recibió realmente es el que debió haber ingresado a caja.,
- 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; por último se puede utilizar cierta clase de volantes o boletos numerados serialmente canjeables por los ingresos a caja.

2. 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.

3. Conciliar los ingresos a caja. Desde el punto de vista del control, el método más eficaz es la conciliación de los ingresos a 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.

4. Los ingresos a caja deben separarse de los egresos. Frecuentemente existe presión para utilizar parte de los ingresos recibidos para cubrir los gastos normales. Por lo cual 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 personas.

5. Los ingresos a caja deben permanecer intactos y depositarse de inmediato, ya sea que este sea equivalente al día o a un 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 que un ingreso no depositado es un activo que no contribuye a la mejor utilización de los recursos de la organización.

#### **4.1.2 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. 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 para el otorgamiento de crédito y la subsecuente administración.

El proceso relativo 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.
- La tercera fase está conformada por los mecanismos que hacen que la cuenta sea finalmente recuperada. El objetivo es la identificación de los principales problemas de control.

#### **4.1.2.1 CREACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR.**

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

- 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.
- 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, las desviaciones especiales deben ser aprobadas por personas debidamente facultadas.
- 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.

#### **4.1.2.2 ADMINISTRACIÓN DE LAS CUENTAS 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:

- Control independiente de los registros de cuentas por cobrar. Los registros deben ser elaborados en forma independiente, con exclusión absoluta de terceras personas especialmente de aquellas que tengan acceso a la caja o a los clientes.
- Registro y control. Cualquier cargo a bancos u otra cuenta que ocasione una contrapartida crediticia a las cuentas por cobrar debe ser registrado diariamente con objeto de contar con información actualizada para las diversas necesidades operacionales de la organización. Simultáneamente se debe tener la certeza de que estas cuentas por cobrar son exactas realizando cotejos periódicos entre estos registros auxiliares con las cuentas del libro mayor.
- Oportuno y adecuado sistema de reporte. Además de la información que debe suministrar todos los días, es necesario contar con un sistema periódico que reporte los saldos corrientes con su correspondiente análisis de detalles.
- 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, pero, además, es un importante mecanismo que sirve para acelerar cobros retrasados.

#### **4.1.2.3 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 control:

- 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.
- 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 necesario confirmar que el importe a acreditar sea por la cantidad correcta. Estos tres pasos deben estar debidamente documentados, ya que proporcionan las bases para acreditar una devolución de mercancía.
- Ajustes y descuentos. El control se debe realizar con mayor eficacia cuando existen políticas especiales de descuentos o cierto tipo de acreditamiento a algún cliente en particular. Cuando los descuentos fueron originados en algún arreglo específico, el control debe centrarse en la confirmación de las bases de dicho acuerdo.
- Cancelación de cuentas malas. Con cierta frecuencia es normal que haya clientes que no cumplan con sus obligaciones ya que 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 objetivo 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.

#### **4.1.3. PROCESO DE OTRAS CUENTAS POR COBRAR.**

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

- Anticipos a empleados. La venta de productos o servicios que presta la organización normalmente deben ser incluidos en las cuentas por cobrar a clientes; además, existen otras clases de anticipos de naturaleza similar, como los otorgados para gastos de viaje, para fines especiales de negocios o préstamos 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.
- 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.
- Reclamaciones. En el curso de las relaciones con proveedores, transportistas o cualquier otro grupo de servicios, 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.

#### **4.1.4 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 ésta se encuentra respaldada por un documento. También debe considerarse la posibilidad de cargar intereses sobre estos documentos.

#### **4.2. EL 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. La importancia de la actividad de compras es muy grande, ya que constituye más de la mitad de los costos incurridos por una organización por los productos y servicios que se vende. Consecuentemente, es una actividad a la que la administración debe dedicar un alto grado de atención.

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

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

- Autorización de la compra. Como segundo paso debe existir una autorización para proceder a efectuar la compra.
- Efectuar 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.
- 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.
- 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.
- 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.

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

#### **4.2.1 DETERMINACIÓN DE NECESIDADES.**

El control básico que se requiere durante la determinación de necesidades se realiza sobre bases sólidas, adecuadamente comunicadas al grupo de compras. Las fuentes más comunes son:

1. La cédula de producción, la cual, debido a que contempla las necesidades de materiales identifica los requerimientos específicos en términos de partida 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. Otras necesidades operacionales que pueden ser evaluadas en alguna forma y transformadas en requerimientos de compras.

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. Sin embargo 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.

Procedimiento para la determinación de necesidades. Una vez determinadas las necesidades, deben ser vaciadas en un formato especial que por lo general es formulario de requisición u otro similar que debe especificar las necesidades 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.

#### **4.2.2 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 final de las personas que determinan la necesidad.

Estas cuestiones típicas son:

- ¿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.
- ¿Es factible fabricar el artículo en vez de comprarlo? Esta 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 pueden 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.
- ¿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 clientes de la organización.
- ¿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.
- ¿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 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.

#### **4.2.3 EJECUCIÓN DE LA COMPRA.**

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:

- 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.
- 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.
- La confianza en cada proveedor particular debe basarse en las experiencias pasadas, reputación y posición financiera.
- 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.
- Algunos aspectos complementarios, como por ejemplo las relaciones con la comunidad, soporte de negocios pequeños, competencia, reciprocidad en ventas, políticas gubernamentales, etcétera.
- 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 mejores condiciones de compra para la empresa. Lo importante aquí es determinar si el grupo de compras 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.

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 orden de 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 clientes, 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.

#### **4.2.4 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 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.

#### **4.2.5 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, 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 radica 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 fuesen, 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.

#### **4.2.6 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. Los procedimientos de liquidación se expondrán ampliamente en su correspondiente apartado dentro del capítulo 5 de este libro. 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.

#### **4.2.7 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. 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 poder, 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. En estos casos, puede ser muy saludable establecer un grupo centralizado de compras que desarrolle y aplique ciertas políticas para controlar estas actividades.

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. 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 presenta 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 “puntea” al grupo de compras y efectúa investigaciones sobre algún satisfactor y sólo acude a dicho grupo para legitimizar su intervención como mero formalismo. 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. 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 con 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.

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. 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.

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. 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 comisiones, regalos y otros muy conocidos y variados tipos de soborno.

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.

#### **4.2.8 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 con la ejecución de otras operaciones de compra en condiciones similares. Estas comparaciones son útiles cuando se efectúan con periodos anteriores; deben aplicar sobre base periódica, ya sea mensual, trimestral, semestral, etc.

#### **4.3 EL CICLO DE NÓMINAS.**

Por lo general, las erogaciones por conceptos de sueldos y salarios representan una gran parte del costo de operación de una organización. Estos gastos involucran gente y en consecuencia, inevitables problemas.

Así, los costos de nómina se convierten en uno de los elementos más importantes de las operaciones totales de una organización. El enfoque en este punto se centra en el mecanismo que da comienzo a la creación de la nómina y cómo ésta 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 esta encargado de un gran numero 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 él donde se conservan las contrataciones y las condiciones de las mismas.

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 independenciam de todas las operaciones relativas al proceso de nóminas.

#### **4.3.1. 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 estratos inferiores por lo general existen tarjetas de tiempo preparadas para cada individuo bajo el procedimiento de un reloj chocador. En otros casos pueden existir registros bajo el control de supervisores de diferentes niveles. Normalmente, en los estratos altos el control es formal, ya que depende básicamente de la calidad e integridad del individuo.

Los sueldos asignados emanarán de los registros del empleado existentes en el departamento de personal, en los casos en que sea necesario pagar compensaciones por tiempo extra, se debe contar con registros y controles adicionales en poder de los supervisores 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.

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 en el lugar de trabajo, información de suma importancia.

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 situación y saber si esta mano de obra es utilizada eficientemente. Para efectos de nóminas, la autorización del superior responsable es la clave de control.

#### **4.3.2. PREPARACIÓN DE LA NÓMINA.**

El personal de cada categoría recibe su compensación sobre la base de diferentes períodos: 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 período. Los aspectos principales de esta preparación del pago de nóminas suelen ser los siguientes:

- 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 supervisor responsable.

- 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 la organización que se reflejan en los registros del departamento de personal o recursos humanos. Una vez que se ha establecido adecuadamente la autenticidad de estas tarifas, se deben efectuar los cálculos correspondientes.
- Aplicación de 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 de personal, etcétera. Los cargos por cada diferente propósito deben efectuarse al amparo de sus controles respectivos y aplicarse a cada trabajador afectado.
- Determinación del pago neto. Finalmente, la diferencia entre la compensación básica alcanzada y las deducciones indican el pago neto que debe realizarse al empleado. En este punto nuevamente se debe efectuar sumarizaciones que tendrán que cruzarse con los netos detallados en cada caso.

### **4.3.3 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 registro automático de lo que cada empleado recibe. Sin embargo, en algunas situaciones se hace necesario pagar en efectivo.

Los procedimientos para la preparación de la nómina normalmente deben interrelacionar las políticas de la organización y los requerimientos que se representan 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 contra cuentas que registran las deducciones realizadas mediante la nómina, los cuales proporcionan los elementos para la posterior presentación de declaraciones ante organismos del gobierno, como por ejemplo al Instituto Mexicano del Seguro Social, entero del Impuesto Sobre la Renta.

Luego se entrega a cada empleado o trabajador el cheque, depósito a tarjeta de débito y/o efectivo a que se ha hecho acreedor por sus servicios rendidos. Un importante elemento de control es la entrega que se hace a varios individuos, de tal manera que se impida cualquier manipulación entre el pagador y el receptor. Siempre que sea aplicable, éste debe identificarse en el momento de cobrar. Contra entrega de sueldo o salario se debe 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 cheques no cobrados deben ser guardados en la caja fuerte o bóveda de la entidad.

#### **4.3.4 BASES 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 mas 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 la máxima seguridad.

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 o complicaciones que estas puedan presentar.

#### **4.4. CICLO DE PRODUCCIÓN.**

En este campo examinaremos los aspectos principales de las operaciones de producción, 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 ser considerados de manera integral para su administración y control.

##### **4.4.1. 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 de diversas formas, a saber:

- Insistir en que los materiales que se reciban satisfagan las especificaciones y calidades requeridas. En caso de detectarse variantes o desviaciones sólo se pueden aceptar con la aprobación de los altos niveles administrativos, con base en las necesidades y objetivos de la organización.

- Requerir los materiales en cantidades apropiadas que permiten un uso más eficiente.
- 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.
- Procesar cuidadosamente los materiales para minimizar errores o deterioros.
- 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.
- Establecer un adecuado sistema de reporte de empleo de materiales basado, hasta donde sea posible, en estándares preestablecidos.
- 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, cómo se maneja después de haber sido recibido, y cómo se soportan las pérdidas por el concepto de deterioros, desperdicios, etcétera.

#### **4.4.2 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 mano de obra puede incluir:

- El cuidado con el que se planeen las necesidades de mano de obra acordes con los programas de producción.
- El reclutamiento oportuno de personal y su correspondiente entrenamiento para hacer frente a los requerimientos de asignaciones específicas.
- La comodidad de las condiciones de trabajo e instalaciones para los empleados.
- Distribución de trabajo en la forma más racional posible.
- Calificar méritos mediante la comparación de los resultados con los objetivos.

- Adecuada supervisión combinando competencia para trabajar con adecuadas relaciones personales.
- Comparar resultados de trabajo con estándares oportuna y adecuadamente determinados.
- 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.

#### **4.4.3 SERVICIOS DE SOPORTE.**

En una situación normal de producción debe haber un importante grupo de servicios de soporte relacionado con el costo y su contribución entre 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:

- En el caso de suministros de importancia para manufactura, son aplicables las mismas indicaciones que para los materiales.
- El uso prudente de energía.
- Adecuada iluminación para la correcta ejecución de operaciones productivas individuales.
- Competencia del personal que maneja materiales.
- Instalaciones adecuadas para comedor de personal.
- Baños, servicios sanitarios, lockers, etcétera, cómodos e higiénicos.
- Eficiente mantenimiento de la planta.

#### **4.4.4. COSTOS Y CONTROL DE COSTOS.**

A pesar de que en primera instancia el control debe ser ejercido, tanto como sea posible y práctico, 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 de cuál es el costo de producir artículos con determinadas especificaciones y calidades. Los costos sirven para un gran número de propósitos y pueden ser desarrollados acorde con cada uno de ellos. Para efectos de tratamiento de este tema, el enfoque se concentra en los costos de los controles operacionales y, en función a este propósito, se orienta hacia el cumplimiento de ciertos criterios, a saber:

- Una clara identificación de los costos y cómo se incurren; por ejemplo el costo de la fuerza motriz y la forma en que ésta se emplea en cada actividad.
- Fijar la responsabilidad de costos sobre la base del control que se ejerce. Igual que en el ejemplo anterior, el empleo de la fuerza motriz determina el costo quién es el responsable del mismo.
- El agrupamiento de costos debe estar racionalmente relacionado con la ejecución operativa, como es el caso de los centros de costos.
- La implantación de estándares adecuados y/u otros objetivos que involucran costos.
- Realizar oportunos reportes de resultados comparados con los estándares.
- Análisis de variaciones sobre la base de acciones correctivas oportunas.
- Examen cuidadoso de los costos individuales para determinar su grado de variabilidad en diferentes condiciones operativas.
- Bases equitativas para el prorrateo de los costos indirectos.

#### **4.4.5 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:

- Rapidez y seguridad en la preparación de reportes.



- Frecuencia de los reportes y una cobertura detallada destinada al nivel directivo ya que tiene a su cargo la responsabilidad y control directo de los costos.
- Reportes consolidados que cubran grandes periodos y que estén orientados hacia los altos niveles de responsabilidad gerencial.
- Oportuna revisión de desviaciones significativas e investigación de las causas de las mismas por medio del análisis directo con los subordinados responsables.
- Minuciosa evaluación de las causas que originan un pobre comportamiento de los costos, e implantación de programas y acciones eficaces para enfrentarlas.

#### **4.5. CICLO DE INVENTARIOS.**

Las actividades en los almacenes están relacionadas con un gran número de operaciones tales como recepción, inspección, producción mantenimiento y ventas. La función de esta actividad es mantener los materiales correspondientes en buenas condiciones y disponibles en el momento en que se requieran.

##### **4.5.1 EL CICLO DE CONTROL DEL PROCESO DE ALMACENES.**

La función de inventarios en almacenes está relacionada con un amplio campo de actividades operativas; en consecuencia, de nueva cuenta es necesario dividir el proceso en los pasos específicos que comprende esta típica función. Estos pasos pueden ser resumizados como sigue:

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

**Determinación de necesidades.** En cada caso, la determinación de necesidades normalmente involucra un gran número de factores en conflicto, además de que las partes en cuestión están inevitablemente, y en alto grado, interrelacionadas. La experiencia es muy importante, por lo cual se debe recurrir a las estadísticas, además de una gran dosis de juicio, para determinar necesidades futuras.

A continuación el departamento de almacenes debe estimar la demanda y determinar cómo se puede mantener un nivel económico de inventarios para proporcionar un buen servicio.

**Aceptación de materiales por el departamento de almacenes.** La recepción se circunscribe al conteo de las partidas que se reciben y a una somera inspección que compruebe que los materiales llegaron en buenas condiciones. Por lo general, la aceptación debe comprobarse por medio de una firma, ya sea en la orden de compra o en la copia del reporte de recepción. La recepción de las partidas físicas con su correspondiente documento soporte, es normalmente la ocasión para dar entrada a estas mismas partidas en los registros contables y en el control de inventarios. En estos casos, el objetivo de control es asegurarse de que la aceptación física de los materiales ha sido rápida, ordenada y correcta y que los aspectos relativos a procedimiento han sido respetados y aceptados.

**Almacenamiento de los materiales.** Con respecto al espacio disponible para área de almacenamiento debe haber algunas consideraciones a efecto de lograr el máximo de eficiencia. Algunas consideraciones incluyen:

- Almacenar las partidas voluminosas en las áreas más remotas.
- Apilamiento adecuado.
- Uso eficiente de anaqueles, estantes y depósitos.
- Prever necesidades de pasillos.
- Prever flexibilidad para variaciones de los niveles de inventarios de determinadas partidas.
- Utilización de convoy o carros sobre rieles.
- Claras identificaciones de localización.

**Recolección y entrega de materiales.** La entrega se inicia a partir de algún tipo de documento autorizado, que puede ser una forma de requisición de uso interno o una orden de embarque en el caso de una venta a clientes. En todos los casos, el documento de autorización debe ser elaborado de manera correcta y contar con la aprobación de personas debidamente autorizadas.

El manejo del cardex de inventarios puede variar en algunos aspectos. Así, cuando se reciben los documentos de autorización, es conveniente evaluar la disponibilidad antes de dar instrucciones de hacer la entrega física de los materiales. Si se aplica este procedimiento, se pueden detectar aquellos materiales cuya existencia se ha reducido, base para determinar un nuevo pedido a los proveedores a los departamentos productivos. En cualquier evento, las partidas recolectadas par entrega deben ser registradas en el cardex, al igual que los créditos. Periódicamente debe efectuarse algún control cruzando información con los registros en libros, con objeto de cerciorarse de que los movimientos en el cardex son contemplados en dichos registros. Ésta es otra forma de estar alerta respecto a las condiciones del inventario para así intervenir oportunamente.

**Materiales obsoletos.** Es inevitable que en cualquier actividad de almacenes existan materiales dañados u obsoletos. En estos casos, la primera exigencia, ante la falta de empleo regular de algún material, es que debe ser removido del área normal de almacenamiento. Simultáneamente, el departamento de almacenes debe notificar este cambio para los efectos contables correspondientes. Qué hacer con estas partidas es parte del gran problema de desperdicios y materiales sobrantes. El segundo y más importante requisito es investigar las causas de daños u obsolescencias para determinar qué se puede hacer en el futuro para minimizar esta clase de problemas que, en algunos casos, pueden ser ocasionados por las actividades operativas del departamento de almacenes, pero en otros son provocados por otros grupos operativos que calcularon mal sus necesidades.

#### 4.5.2 CONTABILIDAD DE COSTOS.

La contabilidad de costos consiste en la planeación, predeterminación, acumulación, registro, distribución, determinación, información, control y análisis e interpretación de los costos de fabricación o de los costos de servicios.

Elementos del costo a registrar y controlar:

**Materias primas.** Los materiales directos deben ser diferenciados de los indirectos, ya que éstos últimos no son fácilmente identificables con las unidades de producción, por lo que se consideran como parte de los gastos de fabricación o costos indirectos.

**Mano de obra.** En la producción es necesario distinguir la mano de obra directa de la mano de obra indirecta. Esta última incluye el trabajo de los supervisores, capataces, ingenieros, intendentes y otros empleados que no trabajan directamente en los productos que se manufacturan.

**Gastos de fabricación.** Los gastos de fabricación, incluyen todos los costos y gastos necesarios que se incurren en un proceso fabril de transformación o de prestación de servicios, distintos de la materia prima directa y de la mano de obra directa.

**Registro y control.** La contabilidad de costos implica cargar a la cuenta de activo circulante, producción en proceso, los tres elementos del costo: materia prima, mano de obra y gastos de fabricación a medida en que se incurren, se conocen o se devengan. Su carga debe hacerse a las subcuentas o subsubcuentas que específicamente se hayan definido. Además, a través de registros adecuadamente diseñados se deben acumular los costos y gastos, de tal manera que cuando concluya el proceso productivo y el artículo sea transferido al almacén de productos terminados, simultáneamente se debe hacer el movimiento contable de cargo a inventario de productos terminados con abono a producción en proceso.

Un buen sistema (contabilidad) de costos es una de las herramientas más eficaces en materia de control con que puede contar una organización industrial.

#### **4.5.2.1 FINALIDADES DE CONTROL DE LA CONTABILIDAD DE COSTOS.**

**Contables.** Determinar razonablemente los costos unitarios de producción o servicios de los artículos o servicios en proceso, semi-elaborados, terminados y vendidos, y de los inventarios respectivos. Correlativamente, determinar la utilidad periódica.

##### **Gerenciales**

- Internas o preventivas.
- De acción ulterior o ejecutiva.
- Planeación de utilidades.
- Orientación de las políticas de precios de ventas.
- Vinculación con la técnica presupuestal.

#### **4.5.3 CONTABILIZACIÓN DE INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO.**

La importancia y utilidad del activo fijo se basa en el hecho de que sin estos recursos, no se podrá producir el inventario o prestar el servicio objeto de la entidad. Activos tales como una planta abandonada o un terreno ocioso que se adquirió como inversión o para eventual crecimiento no deben ser considerados como activos fijos, pues sólo son inversiones.

##### **4.5.3.1 OBJETIVOS DE CONTABILIZACIÓN.**

- Comprobar que los inmuebles, maquinaria y equipo sean propiedad de la entidad que los presenta en su balance, y que son la base para alcanzar los objetivos y propósitos para los que fue creada.

- Conocer, mostrar y revelar en balance, o a través de notas a los estados financieros, cualquier limitación o gravamen sobre esa propiedad.
- Registrar estos bienes en la contabilidad a su costo de adquisición y no alterar dicho registro durante la vida del negocio en marcha. Cuando se trata de mejoras o adiciones a los mismos, realizar su contabilización de acuerdo con lo que establezcan las NIF's.
- Computar la depreciación sobre bases razonables, congruentes con el ejercicio anterior y de acuerdo con los métodos aceptados para calcularla.
- Registrar con oportunidad las altas y bajas de los bienes a que se refiere este rubro.

#### **4.6 EL CICLO DE TESORERÍA.**

A 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.

##### **4.6.1 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 del giro 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.

#### **4.6.1.1 RECURSOS INTERNOS O PROPIOS.**

**Aportaciones de accionistas.** En este apartado se tratará el tema de las aportaciones de los accionistas, es decir 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.

#### **4.6.1.2 RECURSOS EXTERNOS.**

**Recursos externos de corto plazo. Proveedores.** El diferimiento de pago a proveedores constituye la fuente más importante del financiamiento a corto plazo. 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.

**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. Este tipo de créditos se deben realizar al amparo de un pagaré, a través de línea de crédito concedida al acreditado y por medio de convenios de crédito revolvente.

### **Créditos con garantía.**

- Factoraje. 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.
- Crédito con garantía colateral. El acreditado obtiene un préstamo que ampara a cargo de un cliente de 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 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.

### **Recursos externos de largo plazo.**

**Créditos bancarios.** 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 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 contratar otros créditos cuya garantía sean las cuentas por cobrar, los inventarios o los activos fijos.
3. Subordinarse a no solicitar otros créditos (excepto proveedores regular) si no cuenta con la autorización previa por parte del acreditante.
4. No entrar en procesos de fusiones o combinaciones.
5. Mantener los sueldos de su personal dentro de parámetros definidos.
6. Dentro de lo posible, mantener a sus hombres clave.
7. No distribuir 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 única y exclusivamente para los fines que fueron contratados.

#### **Fondos gubernamentales.**

En estos apoyos gubernamentales también se insertan en los contratos respectivos cláusulas restrictivas similares a las de los créditos bancarios de largo plazo, obviamente con las modalidades que requiere cada negociación.

#### **Arrendamiento financiero.**

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 recomienda un exhaustivo estudio de las disposiciones legales vigentes para aprovechar los beneficios de deducibilidad, que le son aplicables, y también para evitar incurrir en algún error fiscal.

#### **Emisión de bonos.**

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 a emitir depende de tales características y garantías.

### **4.6.2 MANEJO Y CUSTODIA DEL DINERO.**

#### **Controles básicos de caja.**

Existen ciertos controles básicos que se pueden considerar bajo el concepto de manejo y custodia de la caja, a saber:

- La salva guarda 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.

- 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.
- 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.
- Dentro de lo práctico, se debe aprovechar cualquier potencial de utilidades. En virtud de que el término caja se utiliza tanto para designar el 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 acuerdos similares donde el dinero pueda generar intereses.
- 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.
- 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 incluyen registros contables, protección física, mejor control y eficiencia de manejo.
- 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 sirvan de referencia en el momento que se requieran así como para preparar reportes periódicos oportunos.
- Control de cheques en blanco 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 tiene especial

importancia en virtud de que ciertas formas, como los cheques en blanco, deben mantenerse al resguardo de usos indebidos.

- 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 el 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.

#### **4.6.3 MANEJO Y CUSTODIA DE VALORES.**

El manejo y custodia de valores representa un problema de especial significación particularmente en el caso de instituciones financieras tales como bancos o compañías de inversión. En el caso de una organización típica, el manejo de valores puede ser delegado en una institución financiera. 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 otro propósito debidamente autorizado.

**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. En consecuencia, se deben implantar registros contables y facilidades físicas que aseguren una adecuada protección, más aún tratándose de empresa que manejan grandes cantidades de valores.

En todos los casos se debe contabilizar y en los mismos registros definir claramente qué persona es responsable de la custodia de los valores y la 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 que se refiere a 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 resumen, desde el punto de vista del control, los requisitos a cubrir son: adecuada protección física, registros contables claros y oportunos y acceso dual a los valores. Un requisito básico adicional es afianzar al personal que maneja o tiene acceso a los valores.

#### **4.6.4 EGRESOS.**

El dinero que se recibe en diversas formas queda a disposición de la organización, la cual puede utilizarlo con diversos objetivos: compra de facilidades de operación, pagos de gastos e inversiones, etcétera. El objetivo general es que esos egresos sean válidos y para propósitos propios, que sean proporcionales al beneficio recibido y que la cuantificación de las erogaciones sea correcta. Los principales aspectos de control pueden ser enumerados como sigue:

- 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 manera independiente.

- 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, las 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.
- Fondos de caja chica. La cantidad asignada para el fondo fijo debe ser suficiente para cubrir los gastos que se esperan realizar. Es necesario mencionar algunos asuntos importantes relacionados con los fondos de caja chica. En virtud de necesitar 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.
- Uso de fondos para anticipos. En algunas situaciones es necesario emitir cheques en calidad de anticipos para gastos. En 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.
- 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 ejerce. También existen situaciones donde, en lugar de firma, se utiliza un facsímil, caso en el cual, el punto más importante de control radica en la salvaguarda del facsímil y las condiciones para su utilización.

- 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.
- Máxima separación de deberes y responsabilidades. El 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 estampar la primera firma y una última la segunda firma. Cada actividad se convierte en un control de la otra.

#### **4.6.5 PROCESO DE CUENTAS POR PAGAR.**

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 y 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. Durante el desarrollo de este tema se analizará brevemente el proceso de pago bajo los conceptos previamente establecidos.

**Creación de las cuentas por pagar.** 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 todas 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.

**¿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:

- ¿Es razonable el tipo de gasto?
- ¿Son excesivas las cantidades?
- ¿Son correctos los precios y los términos?
- ¿Es apropiada la mercancía o servicio recibido?
- ¿Son adecuadas las aprobaciones y evidencias de soporte?

**Administración intermedia de las cuentas por pagar.** Existen ciertos asuntos que se deben considerar:

- Coordinación y control de la documentación de entrada. Los 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 el proveedor. Todos estos documentos deben ser archivados de tal manera que faciliten su integración como soporte de pago final.
- 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 establecidos.
- Cuentas de control del libro mayor. Una vez que las cuentas por pagar 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 cotejadas 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.
- Programación de pagos. En los casos en que exista la oportunidad de aprovechar descuentos por pronto pago se deben establecer controles para explotar estos beneficios.

**Revisión final pago.** La base final del proceso de cuentas por pagar consiste en la preparación de la cuenta para proceder a su pago correspondiente. Los principales puntos de control en esta etapa incluyen:

- Integración y cotejo final de la documentación soporte.
- Deducción de reclamaciones. Los procedimientos de control son necesarios para detectar todas las reclamaciones que se puedan presentar a un proveedor con objeto de deducirlas de su próximo pago.
- Preparación del cheque. Una vez aprobada la requisición por una persona autorizada, se turnará a aquellas personas que preparan físicamente el cheque.
- 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 la primera firma del cheque o el que dé la autorización inicial para que otro funcionario lo firme.

**Separación de responsabilidades.** Las diversas actividades del procedimiento 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 del egreso.



## **CAPÍTULO V.**

### **CASO PRÁCTICO.**

#### **5.1 ANTECEDENTES AL CASO PRÁCTICO.**

##### **5.1.1 INTRODUCCIÓN.**

Nos encontramos frente a un mundo en continuo proceso de transformación, dando lugar a modificaciones de las formas de organización de la sociedad, las cuales están relacionadas con el trabajo, la producción y el Control Interno entre otros factores; lo cual nos lleva a la búsqueda constante de nuevas normas, políticas, procedimientos y operaciones con la finalidad de obtener una mayor eficiencia y eficacia mediante la observación, revisión de los factores y elementos que intervengan en el proceso para la obtención de los fines que esta persigue.

El caso práctico que se realizó fue diseñado y elaborado de acuerdo con la metodología propuesta anteriormente y con fundamento en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, con el propósito de realizar el estudio general de las funciones de la administración y operaciones que se llevan a cabo dentro de la empresa “Nopalli Mexicano, S.A. de C.V.”, el cual nos permitirá hacer nuevas propuestas, sugerencias y/o adecuaciones para el mejoramiento de las funciones y procedimientos que se realizan dentro de las áreas de costo de ventas, ingresos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, inventarios y nóminas.

##### **5.1.2 OBJETIVOS.**

Realizar una revisión al control interno de la compañía Nopalli Mexicano, S.A. de C.V., por medio de la aplicación de cuestionario de control interno general, de pruebas de cumplimiento, así como, desarrollar descriptivos de áreas, todo esto con la finalidad de evaluar el funcionamiento de la compañía, de los elementos involucrados en ellas y

comprobar que el personal cuente con la capacidad suficiente y conocimientos teórico-técnicos para el funcionamiento adecuado.

Conocer la estructura, organigrama, datos específicos y generales, funciones y procedimientos que se utilizan y llevan a cabo dentro de las áreas descritas para así poder verificar el cumplimiento de acuerdo con las políticas y manuales de operaciones ó en su defecto, la implementación de los mismos para poder brindar un servicio con calidad a los clientes de productos aquí elaborados.

### **5.1.3 MARCO DE REFERENCIA.**

De acuerdo con la metodología propuesta por las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, se realizaron los cuestionarios y pruebas que en ellas se mencionan para verificar que la compañía sigue procedimientos confiables y veraces en la búsqueda del logro de sus objetivos.

### **5.1.4 JUSTIFICACIÓN.**

El caso práctico presentado está desarrollado en función de los mecanismos adecuados que cuentan con un marco teórico de referencia, los cuales cumplen con los objetivos y requisitos indispensables para que puedan ser desarrollados y aplicados satisfactoriamente dentro del campo profesional para conocer el funcionamiento de los elementos que influyen en esta área.

### **5.1.5 ALCANCE.**

El propósito de la presentación del caso práctico es proporcionar una visión amplia de la administración y controles que se manejan en la empresa, a través del estudio general de los

procedimientos que se llevan en la compañía, en donde nos da muestra del funcionamiento de los elementos que la conforman, para así poder dar a los administradores la información necesaria, suficiente y veraz que le ayudarán a mejorar el desarrollo y funcionamiento de la empresa. Esto se muestra en el informe o carta de observaciones y sugerencias.

#### **5.1.6 ANTECEDENTES.**

La empresa “Nopalli Mexicano, S.A. de C.V.” nos ha proporcionado la siguiente información para tener un campo de visión más amplio de las actividades de la misma.

La historia de “Nopalli Mexicano, S.A. de C.V.”, inicia en el año 2006 como una empresa distribuidora de productos de nopal natural e industrializado, vendiendo un gran número de productos que brindaron una sobresaliente ventaja competitiva.

#### **Misión.**

Elaborar productos de alta calidad a un costo accesible y que además satisfaga las necesidades de nuestros consumidores, así como beneficiar a los productores de nopal que están en vías de desarrollo.

#### **Visión.**

Ser una empresa líder en su ramo, alcanzando un nivel competitivo dentro del mercado nacional que favorezca el crecimiento de la misma, ofreciendo productos innovadores y de alta calidad, sin dejar a un lado nuestro deseo de expandirnos a mercados internacionales.

#### **Valores empresariales.**

- Calidad y consistencia.
- Honestidad.
- Lealtad.
- Responsabilidad.
- Compromiso.

- Compañerismo.
- Igualdad ó equidad.
- Confidencialidad.

**Propósitos ú objetivos.**

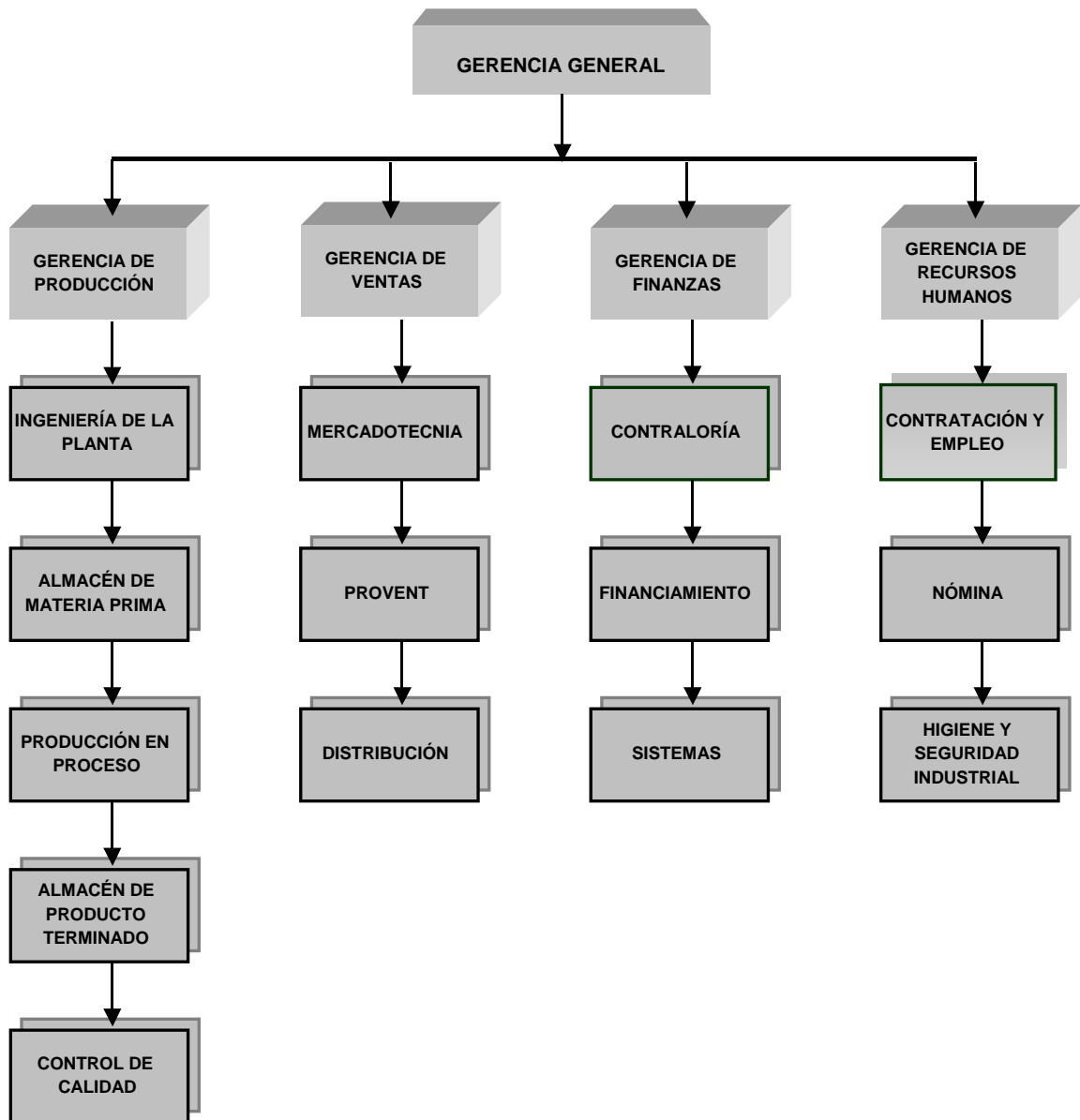
Es ofrecer productos innovadores y de calidad que sean capaces de competir en el mercado nacional, así mismo satisfacer los gustos de los consumidores para después integrarnos al mercado internacional.

Elaborar nuevos productos que ayuden a mejorar la alimentación de la población mexicana.  
Fomentar una cultura de consumo del nopal a la población mexicana para mejorar el desarrollo del campo.

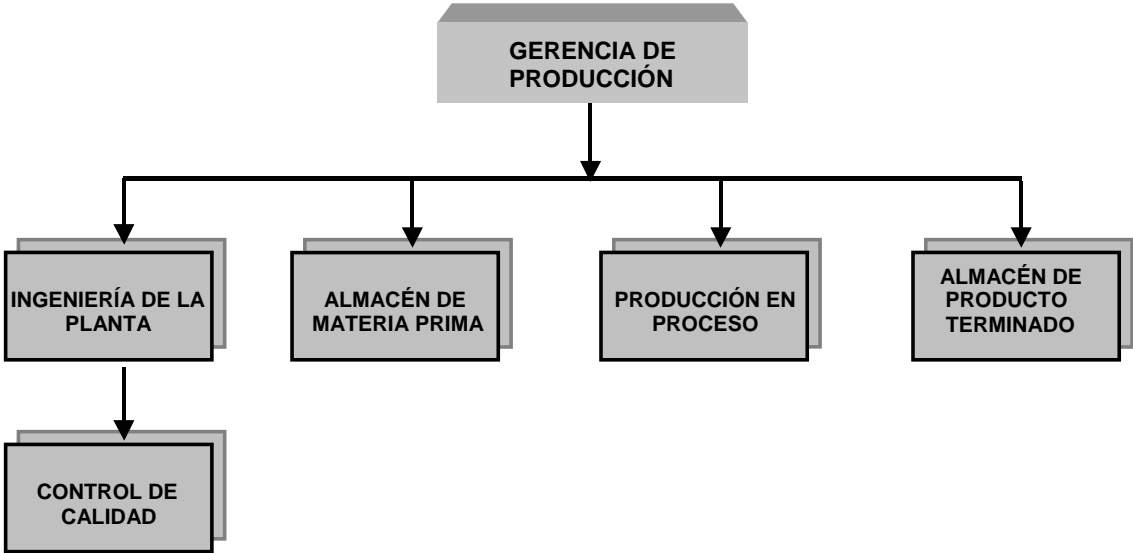
## ORGANIZACIÓN.

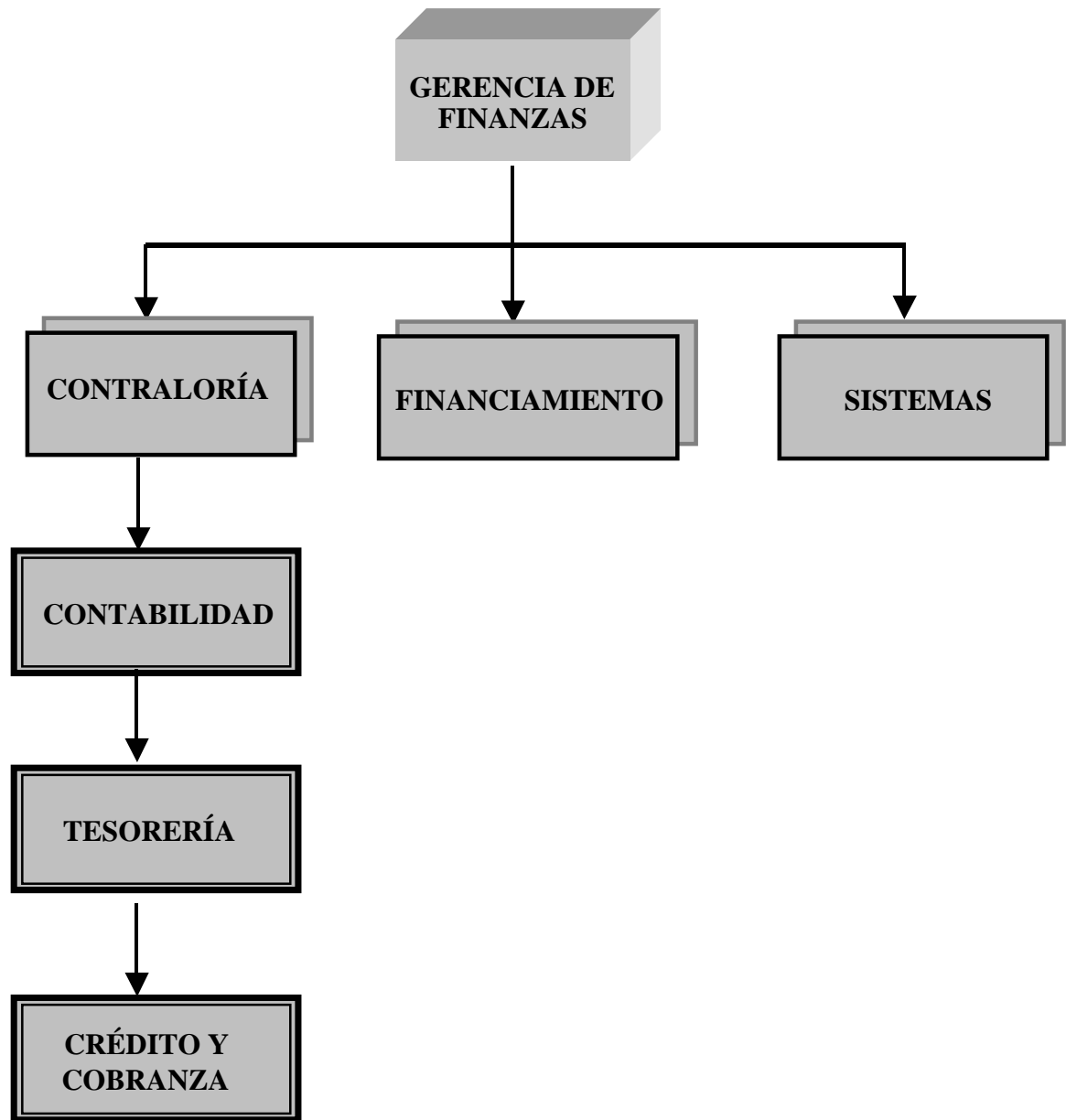
### A) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

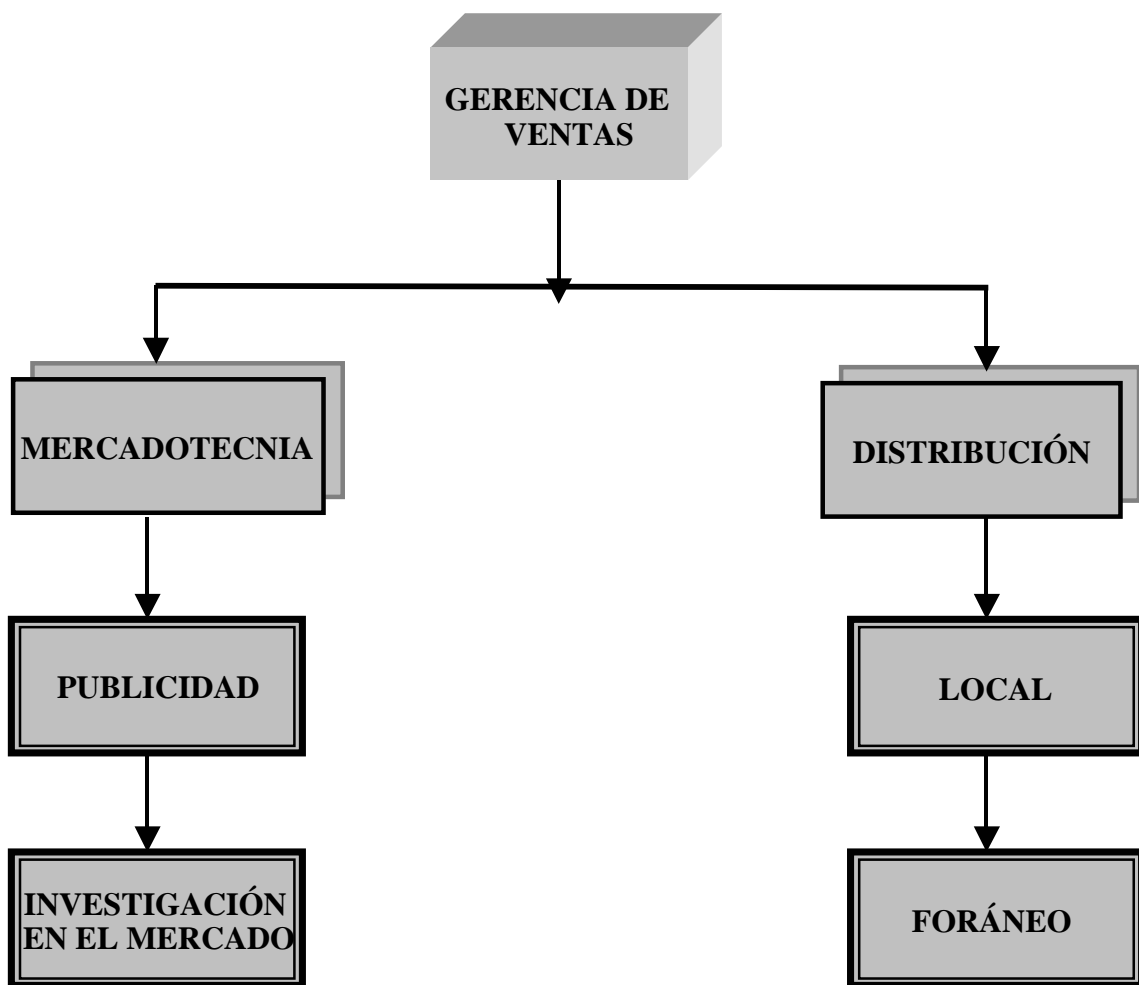
#### ORGANIGRAMA GENERAL.



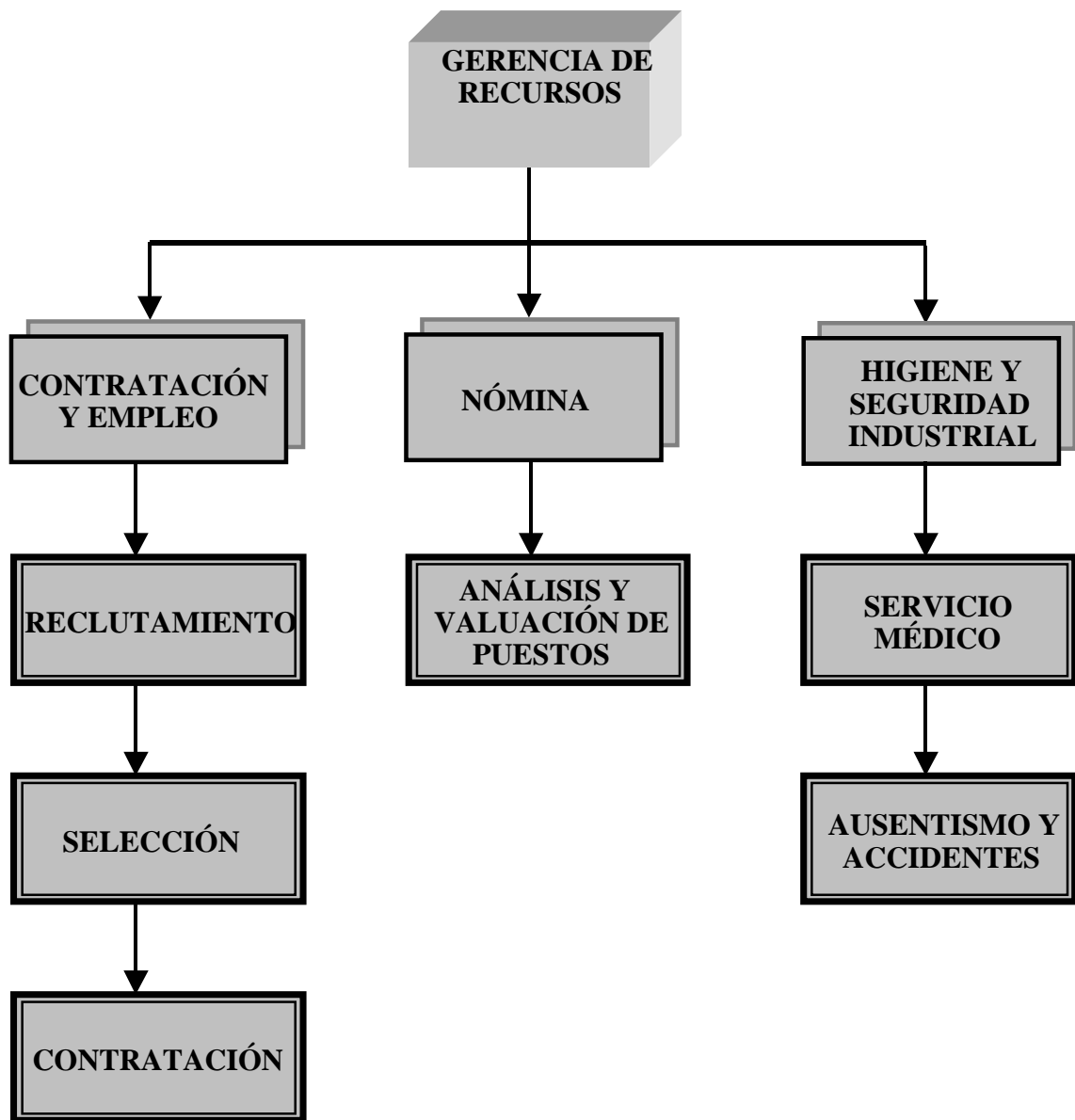
**ORGANIGRAMAS ESPECÍFICOS.**











**Descripción de las funciones de las áreas de responsabilidad.**

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas.

La efectividad de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica; sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, mismas que son las siguientes:

### **GERENCIA GENERAL.**

El director general es el responsable de la dirección de la organización de Nopalli Mexicano, S. A. DE C. V.

Responsable de cumplir con la misión mediante la definición y puesta en práctica de estrategias y políticas en todos sus ámbitos y la dirección de todas las áreas de la organización.

El director general será responsable de la totalidad del negocio: ventas, costos, inversiones, nuevos proyectos y personal. De igual manera es responsable de las operaciones, la representación de la compañía y la presentación de los resultados financieros.

### **RESPONSABILIDADES DEL DIRECTOR GENERAL DE NOPALLI MEXICANO, S. A. DE C. V.**

- Llevar a cabo la gestión e implementación de la estrategia general de la compañía y su presupuesto de acuerdo con las metas establecidas por la junta directiva.
- El desarrollo y manejo a nivel local y nacional de las relaciones con el sector público y privado.
- Definir la estrategia de ventas y mercadeo a fin de lograr los objetivos definidos en conjunto por la junta directiva.
- Establecer y reforzar excelentes relaciones con clientes actuales y potenciales con el objeto de desarrollar todo el potencial que tiene la organización para continuar creciendo.

- Establecer los controles adecuados que aseguren un óptimo servicio a los clientes a fin de lograr la satisfacción de sus necesidades de acuerdo con estándares óptimos internacionales de calidad.
- Manejar con responsabilidad directa el estado de pérdidas y ganancias.

### **RETOS MÁS IMPORTANTES DEL DIRECTOR GENERAL DE NOPALLI MEXICANO, S. A. DE C. V.**

- Desarrollar la infraestructura física y tecnológica y una oferta de productos de clase mundial.
- Consolidar alianzas estratégicas a nivel nacional e internacional, identificando beneficios comunes de ciudad y país.
- Fortalecer patrimonialmente la entidad.

### **PRODUCCIÓN.**

Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de los productos y/o servicios, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales, y herramientas requeridas.

#### **Funciones:**

- **Ingeniería del producto:** esta función comprende el diseño del producto que se desea comercializar, tomando en cuenta todas las especificaciones requeridas por los clientes. Una vez elaborado dicho producto se deben realizar ciertas pruebas de ingeniería, consistentes en comprobar que el producto cumpla con el objetivo para el cual fue elaborado; y por último brindar la asistencia requerida al departamento de mercadotecnia para que esté pueda realizar un adecuado plan (de mercadotecnia) tomando en cuenta las características del producto.
- **Ingeniería de la planta:** es responsabilidad del departamento de producción realizar el diseño pertinente de las instalaciones tomando en cuenta las especificaciones requeridas para el adecuado mantenimiento y control del equipo.

- **Ingeniería industrial:** comprende la realización del estudio de mercado concerniente a métodos, técnicas, procedimientos y maquinaria de punta; investigación de las medidas de trabajo necesarias, así como la distribución física de la planta.
- **Planeación y control de la producción:** es responsabilidad básica de este departamento establecer los estándares necesarios para respetar las especificaciones requeridas en cuanto a calidad, lotes de producción, stocks (mínimos y máximos de materiales en almacén), mermas, etc. Además deberá realizar los informes referentes a los avances de la producción como una medida necesaria para garantizar que se está cumpliendo con la programación fijada.
- **Abastecimiento:** el abastecimiento de materiales, depende de un adecuado tráfico de mercancías, embarques oportunos, un excelente control de inventarios, y verificar que las compras locales e internacionales que se realicen sean las más apropiadas.
- **Control de calidad:** es la resultante total de las características del producto y/o servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento se refiere, por medio de las cuales el producto o servicio en uso es satisfactorio para las expectativas del cliente; tomando en cuenta las normas y especificaciones requeridas, realizando las pruebas pertinentes para verificar que el producto cumpla con lo deseado
- **Fabricación:** es el proceso de transformación necesario para la obtención de un bien o servicio.

## **FINANZAS.**

De vital importancia es esta función, ya que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

**Funciones:**

- **Tesorería:** el tesorero es la persona encargada de controlar el efectivo, tomar de decisiones y formular los planes para aplicaciones de capital, obtención de recursos, dirección de actividades de créditos y cobranza, manejo de la cartera de inversiones.
- **Contraloría:** el contralor es el que realiza por lo común las actividades contables relativas a impuestos, presupuestos, auditoría interna, procesamiento de datos y estadísticas, contabilidad financiera y de costos, etc.

Nota: este departamento no posee un diagrama que muestre los pasos a seguir para la realización de dichas funciones, debido a que son muchas las variables que hacen única la forma de registrar sus movimientos financieros y contables.

**COMPRAS.**

El departamento de compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado. Este departamento anteriormente estaba delegado a otros departamentos principalmente al de producción debido a que no se le daba la importancia que requiere el mismo; puesto que debe de proporcionar a cada departamento de todo lo necesario para realizar las operaciones de la organización

**Funciones:**

- **Adquisiciones:** acción que consiste en adquirir los insumos, materiales y equipo, necesarios para el logro de los objetivos de la empresa, los cuales deben ajustarse a los siguientes lineamientos: precio, calidad, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago; una vez recibidas las mercancías es necesario verificar que cumplan con los requisitos antes mencionados, y por último aceptarlas.
- **Guarda y almacenaje:** es el proceso de recepción, clasificación, inventario y control de las mercancías de acuerdo a las dimensiones de las mismas (peso y medidas).

- **Proveer a las demás áreas:** una vez que el departamento de compras se ha suministrado de todos los materiales necesarios, es su obligación proveer a las demás áreas tomando en cuenta: la clase. Cantidad y dimensiones de las mismas.

## **RECURSOS HUMANOS.**

Los recursos humanos son todas aquellas personas que integran o forman parte de una organización. El objeto del departamento de recursos humanos es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo.

### **Funciones:**

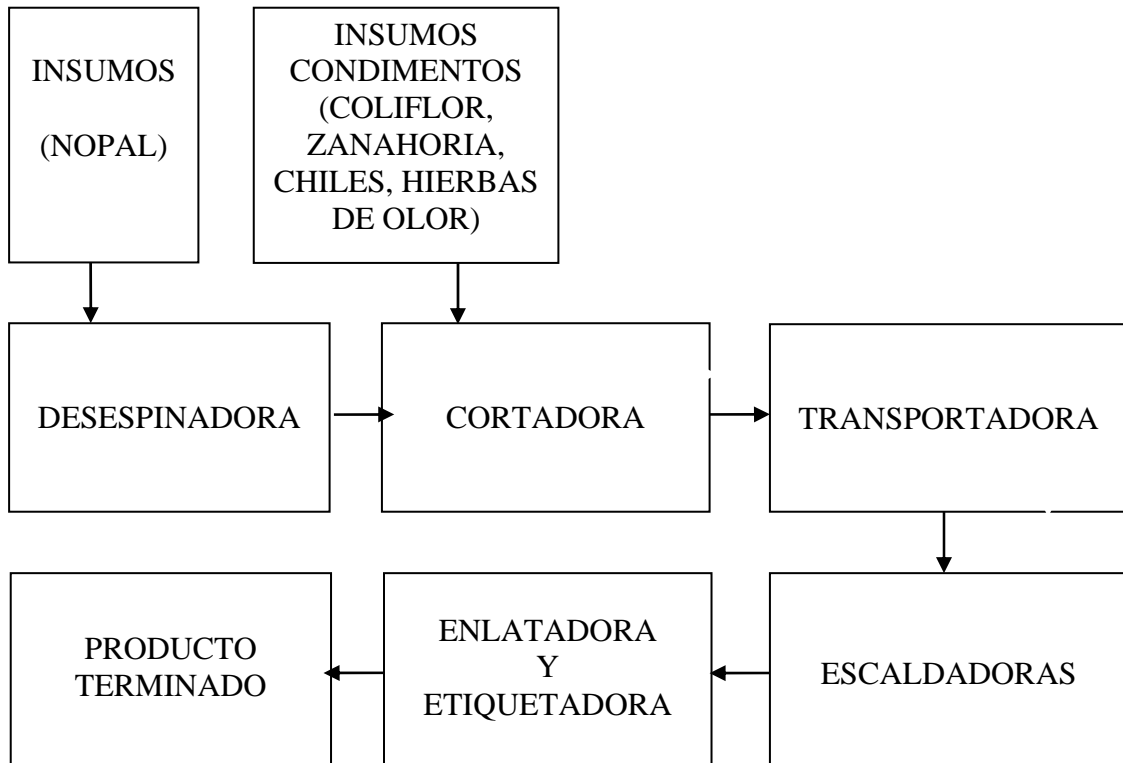
- **Contratación y empleo:** esta es una de las funciones que requieren de mayor importancia debido a lo difícil que resulta encontrar a las personas ideales para los puestos vacantes, por lo que es necesario contar con un procesamiento eficaz de reclutamiento y selección de personal, una vez que se tienen a las personas deseadas se procede a la contratación de las mismas, dándoles una inducción acerca de la empresa. Si el puesto vacante se puede cubrir con personal propio de la empresa, entonces se realiza una evaluación de méritos y se le otorga al más capaz.
- **Capacitación y desarrollo:** acción que consiste en, entrenar y capacitar a todo el personal, ya sea de nuevo ingreso, o no, con el objeto de incrementar el desarrollo personal. La capacitación no se le otorga exclusivamente a los de nuevo ingreso, puesto que nuestros actuales empleados pueden aspirar a un puesto mejor, el cual requiere de una mayor preparación.
- **Sueldos y salarios:** para poder realizar una justa asignación de sueldos, es necesario elaborar un análisis y evaluación de puestos (procedimientos sistemáticos para determinar el valor de cada trabajo), sólo así, podremos saber que tanto debemos pagar por cada uno de nuestros empleados. Además, hay que considerar que el

suelo esta formado por otros elementos tales como: las vacaciones y la calificación de méritos.

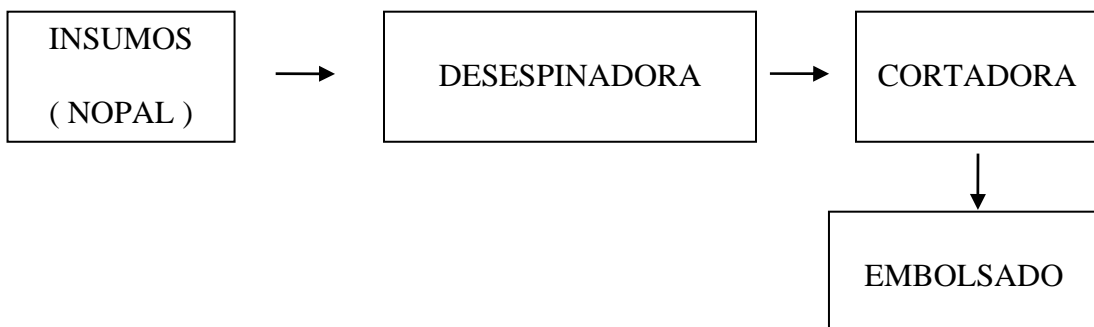
- **Relaciones laborales:** toda relación de trabajo debe estar regulada por un contrato ya sea colectivo o individual, en el que se estipularán los derechos y obligaciones de las partes que lo integran. Su objetivo es mantener una buena relación de trabajo y disciplina. Por otra parte, la comunicación es de vital importancia para toda organización, ya que por medio de esta se puede mantener una adecuada relación de trabajo.
- **Servicios y prestaciones:** comúnmente las organizaciones hoy en día ofrecen a sus trabajadores con el fin de hacer más atractivo su empleo, una serie de prestaciones distintas a las marcadas por la ley federal del trabajo, tales como: actividades recreativas, actividades culturales, prestaciones en especie, reconocimientos, etc.
- **Higiene y seguridad industrial:** consiste en llevar un registro de las causas que originan principalmente el ausentismo y los accidentes de trabajo, así como de proporcionar a sus empleados los servicios médicos necesarios, y las medidas de higiene y seguridad requeridas para el buen desempeño de sus labores.
- **Planeación de recursos humanos:** la planeación de los recursos humanos consiste en realizar periódicamente una auditoría de los mismos para ver si están desempeñando satisfactoriamente sus labores, pudiendo rotar a los que considere inapropiados para dicho puesto.

## PROCESOS DE PRODUCCIÓN.

### PROCESO DE ELABORACIÓN DE NOPAL EN ESCABECHE.

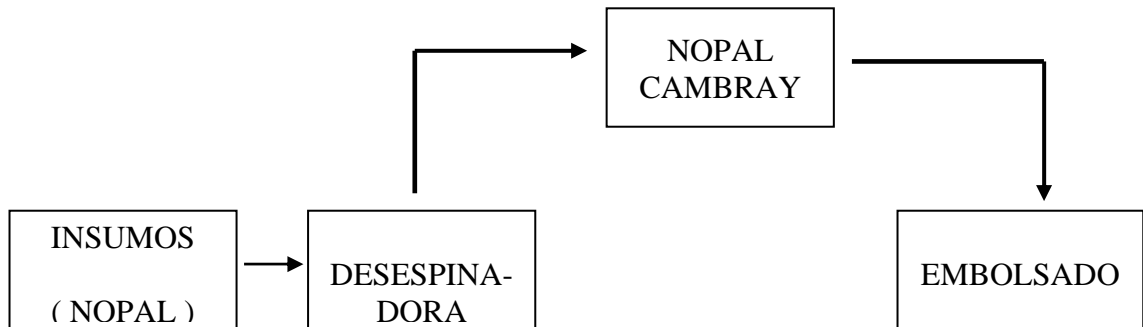


### PROCESO DE ELABORACIÓN DE NOPAL NATURAL DESEPINADO, PICADO Y EMBOLSADO.





PROCESO DE ELABORACIÓN DE NOPAL CAMBRAY  
DESESPINADO Y EMBOLSADO.



## PRODUCCIÓN DEL NOPAL PICADO CRUDO.



El nopal desespinado deberá tener un tamaño estándar para que la desespinaadora se ajuste a las dimensiones del nopal.

El proceso de picado es similar al del nopal en escabeche

## **5.2. PROPUESTA DE SERVICIOS.**

Agosto 19 de 2007.

**LIC. EDUARDO RODRÍGUEZ CASTRO**  
**DIRECTOR GENERAL DE**  
**NOPALLI MEXICANO, SA DE C.V.**  
**P R E S E N T E.**

Estimado Eduardo:

Por medio de la presente sometemos a tu distinguida consideración nuestra propuesta de servicios profesionales para llevar a cabo la revisión del Control Interno al 31 de diciembre de 2007, de la compañía **NOPALLI MEXICANO, S.A. DE C.V.**, los aspectos a considerar se describen a continuación:

### **1.- ALCANCE DEL TRABAJO.**

Los servicios que prestaremos comprenderán la evaluación del Control Interno al 31 de diciembre de 2007.

En relación con nuestro examen, efectuaremos un estudio y evaluación de la estructura de Control Interno hasta el grado que sea necesario para determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos de auditoría que aplicaremos. Este estudio y evaluación implica un análisis detallado del Control Interno, que nos permita emitir una opinión por separado sobre la efectividad de la estructura del Control Interno contable.

## **2.- FECHAS DE REVISIÓN.**

Consideramos que las fechas en que llevaríamos a cabo nuestra revisión serán las siguientes:

### **Inventario físico**

Presenciaremos el inventario físico final de materia prima, producción en proceso y producto terminado en la fecha en que las compañías lo lleven a cabo para evaluar el Control Interno que se lleva en el área de inventarios.

### **Evaluación del Control Interno**

Iniciaremos la revisión del Control Interno al término del cierre del ejercicio para poder observar y evaluar los ciclos completos de cada una de sus áreas.

## **3.- INFORMES**

El contenido de los informes es el siguiente:

- a) Observaciones al Control Interno.
- b) Detección de áreas Clave.
- c) Sugerencias.
- d) Conclusiones.
- e) Propuesta de Organigramas.

Como resultado del trabajo realizado, se preparará un informe de observaciones y sugerencias describiendo las observaciones más relevantes y las medidas que en nuestra opinión deben aplicarse.

#### **4.- DOCUMENTACIÓN NECESARIA.**

Con el objeto de cumplir con la programación y las necesidades de oportunidad que se requiere en la entrega de nuestros informes, es indispensable que las empresas nos proporcionen algunos cuestionarios de Control Interno.

#### **5.- HONORARIOS.**

##### **5.1 Auditoría de Control Interno.**

Los honorarios que proponemos, suponen que no encontraremos dificultades de importancia en el desarrollo de nuestra auditoría, por lo tanto, en caso de que se presentaran, consultaríamos con ustedes y obtendríamos su conformidad antes de proseguir con nuestro trabajo, para que en el monto de los honorarios se ajuste el tiempo adicional que sea requerido para cumplir satisfactoriamente con el objeto de nuestros servicios.

Para el desarrollo del trabajo que lleva consigo la presente propuesta, hemos estimado honorarios por \$150,000 más IVA, por toda la compañía.

Para la liquidación de los honorarios antes mencionados, solicitamos dos pagos, el primero por \$75,000 más IVA con la aceptación de la propuesta y el segundo de \$75,000 más IVA contra entrega de informes.

Finalmente, sólo nos resta manifestarle nuevamente nuestro agradecimiento por la confianza con que hemos sido distinguidos y suplicarle, que en caso de que la presente merezca su aprobación, nos devuelva una copia de la misma firmada de conformidad.

**Muy Atentamente**

**C.P.C. JOSÉ ANTONIO LUGO**

---

**Firma de Conformidad**

### **5.3 CARTA DE ACEPTACIÓN.**

10 de septiembre de 2007

Estimado C.P.C. José Antonio Lugo.

Por este medio le comunicamos la aceptación de su propuesta de trabajo para la elaboración de la Auditoría de Control Interno próxima a realizarse en nuestras instalaciones.

Así mismo, nuestro compromiso es colaborar con ustedes proporcionando toda información y documentación que nos sea requerida. Así como la facilidad al momento de la aplicación de cuestionarios a empleados de las diferentes áreas de trabajo, tanto a nivel administrativo como de producción, todo esto con el fin de buscar las mejoras necesarias para el desarrollo de esta empresa.

Agradeciendo la atención prestada a esta carta se despide de usted.

Lic. Eduardo Rodríguez Castro.

Director General de NOPALLI MEXICANO, S.A. DE C.V.

#### 5.4 APLICACIÓN DE CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.

Nombre del cliente:	Nopalli Mexicano, S.A. de C.V.			
Periodo de la auditoría:	31 de agosto de 2007 al 31 de diciembre de 2007			
Poner una (x)				
1.- Cuestionario de Control Interno.	Contestado por el cliente			
<b>1.1 Aspectos generales</b>	Si	No	N/a	Comentarios
A) ¿Se cuenta con todos los libros oficiales a que está obligada la empresa a manejar? (listarlos)	x			Los libros de actas de asamblea y de consejo no los tienen en su poder la sub-dirección de finanzas
B) ¿Estos se encuentran debidamente autorizados y actualizados?	x			
C) ¿Existe un registro adecuado de cuentas auxiliares y sus respectivas cuentas de control?	x			
D) ¿Son mantenidos al día los registros de contabilidad y periódicamente balanceados?	x			
E) ¿Son las pólizas contables firmadas de elaborado, revisado y autorizado? (indicar nombres y puestos)	x			No aparecen las firmas de elaboración, revisión y autorización por parte de la subdirección de finanzas
F) ¿Se utiliza un sistema de presupuesto para el control de gastos e ingresos?	x			Se llevo hasta el mes de junio por problemas de tiempo
G) ¿Son los informes financieros comparativos revisados? (indicar nombre y puesto)	x			C.P. Alejandro rivera Ramírez- subdirector de finanzas



	Si	No	N/a	Comentarios
H) ¿Son los reportes suficientemente informativos para dar énfasis de las anomalías? ¿son estas irregularidades explicadas?	x			A la dirección general únicamente se le entrega en ocasiones los estados financieros básicos
I) ¿Existen dispositivos mecánicos para salvaguardar el activo. (por ejemplo: cajas fuertes, máquinas restringidas, etc.)?	x			
J) ¿Existen pólizas de fianzas para los empleados que manejan efectivo, valores y otros activos de valor?		x		La dirección general no esta de acuerdo con asegurar al personal, debido a que tiene confianza plena en ellos.
K) ¿Se revisa periódicamente la propiedad de la cobertura de los seguros? (indicar nombre y puesto)	x			
L) ¿Existen manuales de sistemas y procedimientos y éstos se encuentran actualizados?		x		Están en proceso, el depto. De recursos humanos únicamente cuenta con algunos descriptivos
M) ¿Existe un organigrama general y éste se encuentra soportado con una descripción de puestos y asignación de responsabilidad y autoridad? ¿Se encuentra éste actualizado?		x		El organigrama no esta actualizado no contiene la descripción de puestos y asignación de responsabilidad y autoridad. Los niveles no aparecen en la posición correcta.
N) ¿Existen arreglos adecuados para cubrir las ausencias en todas las áreas de trabajo?		x		

	Si	No	N/a	Comentarios
O) ¿Se cuenta con un catálogo de cuentas y un instructivo para su manejo?	x			Se desconoce si existe instructivo
P) ¿Existe la práctica de prohibir las cuentas en suspenso o transitorias?		x		No se tiene establecido
Q) ¿Cuándo se mantienen cuentas transitorias, éstas se concilian, se liberan con mínimos detalles y se soportan sus registros?		x		No se tienen hasta la fecha
R) ¿Existe una descripción clara de lo que debe contener el título de cada una de las cuentas en el libro mayor general y cuándo se debe resumir el título de cada cuenta para propósitos de la contabilidad de la administración y la estatutaria?		x		No hay descriptivo
S) ¿Existe un funcionario responsable para la custodia de los libros oficiales, contratos y convenios? (indicar el nombre y puesto)	x			Responsable de los contratos y convenios es el Sr. Herrero. Subdirector de administración.
T) ¿Los estados financieros reflejan oportunamente los acuerdos tomados en asambleas de accionistas y de consejo, así como los consignados en contratos y convenios?	x			

	Si	No	N/a	Comentarios
U) ¿El departamento de auditoría interna efectúa revisiones en base a programas previamente discutidos y sancionados por la dirección?			x	
V) ¿Se lleva a cabo un seguimiento del reporte emitido por auditoría interna, para vigilar que las deficiencias han sido corregidas de manera satisfactoria y con la oportunidad debida?			x	
<b>Banco y efectivo</b>				
<b>1.2- Ingresos en efectivo</b>				
A) A) ¿Se abren y se relacionan las remesas por algún empleado responsable que no sea el contador?	x			
B) ¿Se registran con prontitud y se depositan los ingresos diariamente en su totalidad e intactos?	x			
C) Se verifican los reportes de ingreso contra:				
¿El duplicado del comprobante de depósito bancario?	x			
¿El estado bancario?	x			
D) ¿Son controlados mediante el uso de recibos de caja los ingresos en efectivo?	x			

	Si	No	N/a	Comentarios
E) ¿Se arquean periódicamente los recibos no depositados por una persona que no sea el custodio?			x	
F) ¿Se lleva un control sobre los cheques de clientes devueltos por el banco por insuficiencia de fondos? (indicar nombre y puesto)	x			Raquel
G) ¿Se verifica que los abonos que realiza el banco por remesas en tránsito son razonables en tiempo de la fecha en que se efectúa el depósito a la fecha del abono?	x			
H) ¿Existen otras personas además del cajero que tengan en custodia valores propiedad de la empresa? (indicar nombre y puesto)		x		Área de dirección general, subdirección de comercialización
<b>1.3 Desembolso de efectivo</b>				
A) ¿Son efectuados los desembolsos por medio de cheques con excepción de pequeños del fondo de caja chica?	x			
B) ¿Son adecuadamente guardados los cheques sin uso?	x			Raquel- tesorería
C) ¿Es necesario la utilización de firmas mancomunadas en todos los cheques que son emitidas por la entidad?	x			

	Si	No	N/a	Comentarios
D) ¿Son firmados los cheques solamente cuando éstos hayan sido debidamente expedidos?	x			
E) ¿Son las facturas y documentos justificativos presentados al tiempo de firmar los cheques?	x			
F) ¿Son examinadas y aprobadas las facturas canceladas mediante un sello de “pagado”, para evitar pagos duplicados?	x			
G) ¿Son contabilizados los cheques cancelados y se anexan a la póliza de registro, previa mutilación del mismo?	x			
H) ¿Se abstiene la entidad de emitir cheques al portador u otra forma que no se identifique al beneficiario?		x		Se emiten cheques a nombre del portador cuando son reembolsos de caja chica
I) ¿Se elabora la póliza de egresos simultáneamente con la preparación del cheque?	x			
J) ¿Por todos los cheques entregados en pago se obtiene la firma del beneficiario en la póliza correspondiente?	x			
K) ¿Están nombrados por el consejo de administración los ejecutivos que tienen firma registrada para la expedición de cheques?	x			

	Si	No	N/a	Comentarios
L) ¿Es oportuno el aviso que se da al banco para la cancelación de firmas autorizadas por funcionarios que dejan de pertenecer a la empresa?	x			
M) ¿Están bajo control contable todos los traspasos entre bancos?	x			
N) ¿Se someten las compras y gastos por cantidades considerables a la aprobación del consejo de administración o depto. de fianzas?	x			
<b>1.4 Caja chica</b>				
A) ¿Son mantenidos los fondos por un sólo custodio bajo el sistema de fondo fijo?	x			Son 4 custodios, los fondos fijos se manejan para gastos menores, sin embargo antes de agotarse solicitan su reembolso.
B) ¿Son arqueados y verificados los fondos periódicamente? (indicar nombre y puesto)		x		No se han efectuado a la fecha, se realizan cuando están practicando la auditoria
C) ¿Son debidamente autorizados los comprobantes de caja chica? (indicar nombre y puesto)	x			C.P. Alejandro Rivera Ramírez- subdirector de finanzas
D) ¿Al firmar el cheque de reembolso son marcados los comprobantes con un sello de “pagado” y cancelados los respectivos documentos?	x			

	Si	No	N/a	Comentarios
E) ¿Se mantienen los fondos fijos en saldos mínimos y son razonables en relación con su objetivo?	x			El objetivo esta de acuerdo a las necesidades de la dirección general.
F) ¿Los responsables de los fondos fijos cuentan con instructivos para el manejo de los mismos?	x			No hay instructivos en forma escrita, son verbales
G) ¿Se establecen límites superiores con relación a los montos que se deben conservar como caja chica?	x			
H) ¿El efectivo está perfectamente asegurado y cuenta con un seguro? El personal encargado de su manejo se encuentra afianzado?		x		No se encuentra el personal por órdenes de la dirección general. Debido a que todo el personal es de confianza
I) ¿Se verificó en los reembolsos del fondo que los comprobantes sean de fecha reciente?	x			
<b>1.5 Ventas y cuentas por cobrar</b>				
<b>Información de clientes y ventas</b>				
A) ¿Se verifican las referencias de clientes y se aprueban los límites de crédito considerando el tiempo y los montos en dinero?			x	No hay crédito únicamente para los distribuidores de revistas, pues se tiene tiempo con ellos, los que pagan en forma semanal.
B) ¿Existe un procedimiento para abrir y cerrar cuentas de clientes y actualizar datos de manera constante?	x			

	Si	No	N/a	Comentarios
C) ¿Todas las cuentas activas están reflejadas en las listas de cuentas por cobrar - clientes?	x			No están listadas todas en el sistema SAE que controla el departamento de cobranzas. Una parte la maneja el departamento de contabilidad como es la cuenta por cobrar a 1 distribuidor y las suscripciones. Sin embargo a la fecha no se encuentran integradas dichas cuentas.
D) ¿Se estableció correctamente el precio de los productos y se actualizan las listas de precios que se mantienen y se envían circulares a los respectivos departamentos?			x	El precio de la revista de \$30.00
<b>Ventas</b>				
A) ¿Son prenumerados y controlados los talones de embarque u otro documento que ampare la entrega de la mercancía?			x	Se realiza a través de recibos los cuales únicamente aparece la firma del chofer
B) ¿Son los talones de embarque comparados con las facturas de ventas y estas contienen su precisión aritmética y se registran correctamente los términos de crédito, descuentos y rebajas, IVA y otros impuestos?			x	



	Si	No	N/a	Comentarios
C) ¿Son prenumeradas, controladas y archivadas consecutivamente las facturas de venta? (incluyendo las canceladas)	x			Las facturas de venta de suscripciones son elaboradas por el departamento de finanzas, una vez que el departamento de circulación gire la instrucción para su elaboración. De acuerdo con los comentarios de finanzas todo es facturado.
D) ¿Son revisados mensualmente los estados de cuenta de los clientes? (indicar nombre y puesto)	x			Ma. Concepción Alvarado auxiliar contable vs. el reporte de cobranzas para determinar las diferencias.
E) ¿Las facturas se registran correctamente en el libro mayor de ventas y se registran los totales en las respectivas cuentas de ingresos, control de deudores y control de IVA en el libro mayor general y en la cuenta individual de deudores en el libro mayor de deudores?	x			
F) ¿Se registran las ventas en efectivo en el momento en que se realizan?	x			Existen partidas en la conciliación bancaria que proceden algunas desde el año de 2006. No se tiene establecido con el banco un mecanismo para identificar todos los pagos de los clientes.

	Si	No	N/a	Comentarios
G) ¿Los productos de las ventas de chatarra / rechazos, etc. Se capturan y registran en forma apropiada?	x			
H) ¿Los totales de ventas se concilian con bancos e IVA y otras devoluciones estatutarias en forma mensual?	x			
I) ¿Se lleva un seguimiento correcto de los procedimientos de corte de venta?	x			
J) ¿En caso aplicable, se elimina el seguro de indemnización?			x	
K) ¿Se adoptan provisiones para garantías de ventas de conformidad con las políticas contables?	x			
L) ¿Se verifica que las cifras de control de ventas del departamento de facturación, corresponda al registro de ventas en el libro mayor?	x			
M) ¿Es preparado mensualmente un detalle de cuentas por cobrar de clientes, por antigüedad de saldos y son analizadas?	x			
N) ¿Se vigila que sea razonable el plazo que existe entre la fecha de recepción del pedido y la fecha	x			

de la entrega de los materiales?				
	Si	No	N/a	Comentarios
<b>Notas de crédito</b>				
A) ¿Son prenumeradas, controladas y archivadas consecutivamente las notas de crédito? (incluyendo las canceladas)	x			Las devoluciones que se aceptan por los distribuidores no debe de exceder de 4 números anteriores
B) ¿Es el crédito otorgado por un gerente de crédito designado previo estudio del saldo a su cargo y solvencia del mismo?	x			
C) ¿Se deja evidencia de que son aprobadas las cancelaciones por cuentas incobrables, descuentos y notas de crédito? (indicar nombre y puesto)	x			
<b>1.6 Inventarios</b>				
<b>Recepción:</b>				
A) ¿Existen notas de bienes recibidos (NBR) previamente numeradas para la recepción de todos los bienes?	x			Únicamente se controla el papel, la maquila, venta y devolución de la revista se aplica al costo de ventas directamente.
B) ¿Se lleva a cabo una verificación para asegurar que únicamente se reciban los bienes autorizados y que éstos cumplan con las especificaciones de la orden de compra?	x			
C) ¿Se utilizan las NBR para actualizar los registros de			x	

inventarios?				
	Si	No	N/a	Comentarios
D) ¿Se observó el registro de las notas por las deducciones sobre ventas?				El control es llevado por una persona desde el año de 2006 que depende del área de comercialización. En 2007 el departamento de contabilidad lleva a la par el control. Sin embargo no se ha efectuado ninguna afectación contable debido a las diferencias
<b>Asuntos</b>				
¿Se emiten notas de embarque / notas de entrega previamente numeradas para todos los embarques de bienes?			x	
¿Se utilizan notas de entrega como base para la actualización de los registros del inventario?			x	
<b>Controles físicos</b>				
A) ¿Es la persona responsable del inventario ajena al contador?	x			
B) ¿Es prohibido el acceso al área de almacenamiento a cualquier otra persona ajena al área?	x			
C) ¿El procedimiento de codificación de existencia es adecuado para asegurar que los artículos del inventario se reflejen en los listados del	x			

inventario?				
	Si	No	N/a	Comentarios
D) Se realiza un conteo periódico de inventario para:				
- ¿Asegurarse de las cantidades físicas?	x			
- ¿Identificar los artículos dañados u obsoletos?		x		Existen productos como son cd, libros, gases para defensa, artículos deportivos desde el año de 2002, de los que no se ha llevado a cabo un inventario, y se desconoce su ubicación actual
- ¿Comparar el inventario físico contra los registros de inventario y establecer las pérdidas y robo de inventario?	x			
E) ¿Existen instructivos adecuados para la toma física?	x			En 2006 se llevo a cabo un inventario de revista por parte del departamento de contabilidad, sin embargo no fue registrado.
F) ¿Se toman las medidas necesarias para interrumpir producción, envío, etc.?			x	
G) ¿Se investigan los sobrantes y faltantes considerables?	x			
H) ¿Los inventarios se mantienen en un lugar seguro y asegurados?		x		
I) ¿Se separa periódicamente la mercancía dañada, obsoleta o inservible y se muestra claramente en los registros		x		No hay hasta la fecha

contables?				
	Si	No	N/a	Comentarios
J) ¿Existe una política para afectación de artículos obsoletos, de lento movimiento y dañados?		x		
K) Los procedimientos de corte son adecuados para asegurarse de que:				
-¿Todos los inventarios de venta y devoluciones se separan y se conservan de esa forma?			x	
-¿Los inventarios de los clientes que han sido registrados como ventas se separan y se mantienen de esa forma?		x		
L) ¿Después de obtener la debida autorización se coordinan los conteos de inventario, se registran resultados, se concilian diferencias éstas se amortizan o se reduce su valor en libros?		x		
M) ¿Se llevan inventarios perpetuos?	x			
N) ¿Son controlados los registros de los inventarios perpetuos en cuentas del mayor general?				
O) ¿Existen controles para asegurar la información sobre recepción, requisiciones y embarques, se envía al personal que maneja los registros de inventarios	x			

perpetuos?				
	Si	No	N/a	Comentarios
P) ¿Existe control para asegurar que todos los pases hechos en los registros de inventarios perpetuos están soportados con un comprobante?	x			
Q) ¿Se tienen stocks de materiales bajo el control de máximos y mínimos?		x		
R) ¿Se ajustan los registros de inventarios perpetuos con base en los conteos físicos?	x			
S) ¿Se lleva control sobre los inventarios en otras bodegas y en poder de terceros?	x			
T) ¿Se lleva control sobre inventarios enviados pero que son facturados a los clientes posteriormente?	x			
U) ¿Se mantienen controles efectivos sobre mercancías devueltas por los clientes?	x			
<b>Valuación</b>				
A) ¿La política de valuación de inventarios se aplica de manera consistente?	x			Los inventarios de revista no son llevados a cabo a la fecha de nuestra revisión preliminar
B) ¿Se tienen costos unitarios para los artículos en existencia y éstos son valuados sistemáticamente	x			Las devoluciones de revistas son destruidas, y únicamente se conservan algunas. No se avisa de

con base en dichos costos?				esto a la SHCP
	Si	No	N/a	Comentarios
C) ¿Se tienen perfectamente definidos el sistema de costos y el método de valuación de inventarios? (describalos por separado)				El sistema de costos que se lleva costos históricos y el método de valuación es (PEPS)
<b>1.7 Cuentas por pagar y compras</b>				
A) ¿ Las compras son efectuadas por un empleado responsable ajeno al contador? (indicar nombre y puesto)	x			Sra. Mercedes Guerra compras e Ing. Jorge Suárez gerente de sistemas.
B) ¿Son prenumeradas, autorizadas y controladas las órdenes de compra? En su caso, existe un seguimiento de órdenes sin cumplir?	x			La elaboración de la revista y la compra de papel son autorizadas por comercialización. Una vez entregada la revista se envía la factura al departamento de contabilidad para su revisión y pago.
C) ¿Se hace un seguimiento correcto de los procedimientos de corte?		x		
D) ¿Se lleva un registro de cotizaciones solicitadas y recibidas?	x			
E) ¿Tiene la empresa una lista de proveedores y vendedores aprobada?	x			
F) ¿Se emiten informes de recepción o notas de entrada de	x			



todos los materiales recibidos?				
	Si	No	N/a	Comentarios
G) ¿Son controlados y prenumerados estos informes de recepción o notas de entrada?	x			
H) ¿Son todas las facturas verificadas contra la orden de compra para comprobar términos, precios y cantidades?	x			
I) ¿Son todas las facturas verificadas contra los informes de recepción o notas de entrada?	x			
J) ¿Son verificadas en las facturas las extensiones, sumas y distribución de cargos?	x			
K) ¿Existe un lugar específico para la recepción de materiales dentro de la planta?	x			
L) ¿Se indica la fecha y nombre de quien recibió las mercancías, ya sea en la factura misma o en un documento anexo?	x			
M) ¿ Se arquea periódicamente las facturas y comprobantes aún no pagados y se concilia contra los registros contables? ( indicar nombre y puesto)		x		
N) ¿Existen copias originales o certificadas de facturas u otros documentos fuente que se utilizan para actualizar los	x			

registros contables?				
	Si	No	N/a	Comentarios
O) ¿Se investigan y se ajustan o cobran los saldos deudores?	x			
P) ¿Se tiene implantado el sistema de cuentas por pagar? (indicar en dónde se anexa la comprobación original, si en póliza cheque o en creación de pasivo)	x			El original se anexa en la póliza cheque
Q) ¿Se realizan conciliaciones entre los pasivos y gastos comprometidos según presupuestos? ¿Con que periodicidad?		x		
R) ¿El total de compras y gastos se concilia en forma mensual contra bancos e IVA y otras devoluciones estatutarias?	x			
S) ¿Todas las devoluciones se hacen mediante notas de entrega previamente numeradas que son autorizadas por un funcionario responsable?			x	
T) ¿Las notas de crédito recibidas se comparan contra las notas de entrega y se registran en los libros de contabilidad?	x			
U) ¿Se lleva un registro de documentos por pagar?	x			
V) ¿Los préstamos bancarios son autorizados por el consejo de			x	

administración?				
	Si	No	N/a	Comentarios
W) ¿Hay algún activo de la compañía comprometido en garantía? (listarlos)		x		
X) ¿Se cancelan y archivan los documentos pagados?	x			Se archivan
Y) ¿Se tiene un control adecuado sobre las mercancías en tránsito en cuanto a manejar toda la documentación en expedientes individuales por número de factura, pedido, etc.?	x			
Z) ¿Se elaboran hojas de prorrateo de los diferentes gastos de importación incurridos, para la determinación de costos unitarios de los productos importados?	x			
<b>1.8 Nóminas.</b>				
A) ¿Son utilizados por los empleados un reloj checador de tiempo o un registro de tiempo?	x			
B) ¿Son revisadas y autorizadas las tarjetas o registros de tiempo?	x			
C) ¿Se encuentra localizado el reloj checador de tiempo donde pueda ser vigilado por una persona autorizada?		x		
D) ¿Se podría estar al tanto de la	x			

ausencia de cualquier empleado?				
	Si	No	N/a	Comentarios
E) ¿Los expedientes personales de los empleados cuentan con toda la documentación necesaria y éstos son actualizados periódicamente?	x			
F) ¿Es la preparación rutinaria de las nóminas independientemente de su verificación selectiva?	x			Las nominas son elaboradas por el departamento de contabilidad y autorizadas por el departamento de subdirección de finanzas
G) ¿Son firmadas de elaborado, revisado y autorizado todas las nóminas? (indicar nombres y puestos)	x			Elaborado por María concepción Alvarado auxiliar, revisado C.P. Edgar Hernández - subcontador y autorizado Alejandro Rivera subdirector de finanzas
H) ¿Son contratados todos los empleados sólo por el departamento de personal?	x			
I) ¿Existe un contrato colectivo de trabajo o contrato ley?		x		
J) ¿Existen gastos de previsión social a favor de empleados y se encuentran amparados por medio de planes por escrito? (listar)	x			
K) ¿Se prepara la nómina a mano? Si no es así, explique brevemente cómo se prepara.		x		A través de sistema NOI, en donde se captura días trabajados, el sueldo y tablas de retención
L) ¿Son depositados en cuenta bancaria los sueldos no reclamados y se acreditan a una		x		Todos los sueldos son depositados en la cuenta del empleado

cuenta de pasivo?				
	Si	No	N/a	Comentarios
M) ¿Se elaboran recibos para el pago de nómina?	x			
N) ¿Se notifica oportunamente el departamento de personal cuando un empleado deja de prestar sus servicios a la empresa?	x			
O) ¿Se mantienen registros de personal que contienen:				
- Cartas compromiso y modificaciones a las mismas;	x			
- Cambios en las tarifas de pago;	x			El departamento de nóminas desconoce en ocasiones porque son las promociones o sobre que lineamientos administrativas son otorgados los aumentos de otros puestos y / o departamentos.
- Poder por escrito del empleado para deducciones no estatutarias; y	x			
Nip y otros registros estatutarios?	x			
P) ¿La nómina:				
- Está de acuerdo con los registros de salarios y prestaciones que aparecen en el archivo del empleado?	x			
- Se concilia contra los registros de tiempo para pagos de tiempo extra?			x	
-Se concilia contra la nómina del mes anterior para observar cualquier	x			

diferencia?				
	Si	No	N/a	Comentarios
Q) ¿Todos los emolumentos reflejan los impuestos gravados en forma correcta y los impuestos se remiten en la fecha de vencimiento correspondiente?	x			
R) ¿Se mantienen cuentas de control para evitar pagos deficientes / sobrepagos de salarios y deducciones y éstas se depuran y se concilian los saldos y los aprueba un funcionario senior?	x			
S) ¿Existe un control para asegurar los préstamos al personal y anticipos se recuperen de forma correcta y concilien los saldos de las cuentas de préstamos / anticipos y son revisados por un funcionario senior?	x			
T) ¿Los cambios a la nómina los revisa y aprueba un funcionario senior?	x			
U) ¿Los registros de saldos y salarios se revisan antes de firmar la documentación de pago que se ampara?	x			
<b>1.9 Ambiente tecnología de la información (TI)</b>				
Proporcione una breve descripción				

del equipo.					
	Si	No	N/a	Comentarios	
A) ¿Qué aplicaciones se llevan en TI?					
- Cuentas por cobrar	x				
- Inventarios	x				
- Contabilidad	x				
- Nóminas	x				
- Ventas	x				
- Otras (mencione)					
¿Se adoptan los procedimientos para la instalación de hardware y software incluyendo el nombramiento del equipo para supervisar los proyectos it; evaluaciones superficiales e intermedias; y prueba y aceptación del usuario y todo esto se documenta?	x				
B) En un ambiente informático, es importante entender:					
- La forma en que se mantienen los libros de diario auxiliares y su enlace con el libro mayor general.	x				
- La forma en que se establecen los parámetros generales en el archivo maestro de datos, y la forma en que se autorizan las modificaciones.					
- La forma en que se capturan los documentos fuente en el libro auxiliar y en el libro mayor general.	x				

	Si	No	N/a	Comentarios
-Los procedimientos de conciliación entre las cuentas de control y las cuentas auxiliares del libro mayor	x			
C) Existen los siguientes controles:				
- Sobre la recepción de datos de entrada?	x			
- Sobre el riesgo de la información de control?	x			
- Sobre la distribución de datos de salida?	x			
- Sobre los errores para cerciorarse de que son informados, corregidos y reprocesados?	x			
D) ¿Se pueden borrar los registros de los libros de contabilidad sin un registro del libro diario formal y autorizado?		x		
E) ¿Normalmente se cuenta con copias de respaldo y éstas se almacenan fuera de las instalaciones en un gabinete cerrado en una ubicación segura?	x			
F) ¿Se restablecen las copias de respaldo ocasionalmente para asegurarse de que se puedan utilizar en caso de desastre / emergencia?	x			
G) ¿Existen planes de contingencia en caso de falla de hardware /	x			



software?					
	Si	No	N/a	Comentarios	
H) ¿Existen programas de antivirus instalados y se actualizan de manera regular?	x				
I) ¿Está prohibido o regulado el uso privado de computadoras?	x				
J) Si existe auditoría interna ¿Efectúa revisiones sobre el procesamiento electrónico de datos?			x		
K) ¿Son autorizados por escrito los cambios en archivos y en programas?	x				
L) ¿Son adecuadas las medidas para prevenir la modificación o alteración de programas?	x				
M) ¿Está por escrito la descripción de los sistemas de información, incluyendo los diagramas de flujo de las operaciones?	x				
N) ¿Están correctamente asegurados los equipos de cómputo?	x				
O) ¿Se conservan en lugares seguros los programas del computador, la documentación esencial, los registros y archivos?	x				
P) ¿Se revisan y actualizan:					
-Los programas?	x				
-Los equipos?	x				

-Los sistemas?		x			
----------------	--	---	--	--	--

**Conclusión del Control Interno:**

**Ambiente de control:**

Como resultado de la aplicación del cuestionario de Control Interno, a la integridad de la administración, a la experiencia de ejercicios anteriores y no obstante de la falta de un sistema integral y de la formalización del manual de políticas y procedimientos, el Control Interno en su conjunto es confiable, por lo tanto se puede confiar en el Control Interno desarrollado por la compañía, para efectuar pruebas de cumplimiento.

**Evaluación de riesgos:**

Nuestra auditoria fue basada ampliamente en la revisión analítica, dando mayor confianza a nuestras pruebas de cumplimiento y un menor alcance en las pruebas sustantivas.

**Sistemas de información y comunicación:**

No ha tenido cambios con respecto al año anterior todo se centraliza por medio de la red misma que se evaluó a través del cuestionario de tecnología de la información. La contabilidad es registrada a través de CONTPAQ; la cobranza es registrada a través de SAE y aún no se encuentran enlazados con contabilidad.

**Procedimientos de control:**

Como hemos comentado los controles no se encuentran formalizados, sin embargo en la práctica, los que se encuentran operando son razonablemente aplicados, la subdirección de finanzas esta trabajando en ello.

**Vigilancia:**

La vigilancia es estrecha por parte de las Jefaturas de Departamento, y al final por la Gerencia de Finanzas, quien es el filtro de todas las operaciones. La Jefatura de Contraloría espera ayudar a mejorar los procesos en el área de Ventas, para disminuir y evitar las incidencias de errores.

### **Conclusión general:**

Tomando en cuenta lo mencionado en el ambiente de control, la evaluación de riesgos y en si cada una de las conclusiones antes detalladas, consideramos que el Control Interno requiere mejoras acerca de las cuales haremos mención en la Carta de Recomendaciones.

## **5.5 APLICACIÓN DE DESCRIPTIVOS**

### **5.5.1 DESCRIPTIVO DE COMPRAS Y CUENTAS POR PAGAR**

**Al narrar el descriptivo sombrear y remarcar con negritas con color verde el control preventivo encontrado, con color azul el control detectivo y con color rojo las observaciones detectadas y enviarlas a la carta de observaciones**

La Compañía cuenta con un Departamento de Almacén y Proveduría en donde se encuentra como responsable Mercedes Alba Nájera y tiene a su cargo un ayudante. Este departamento únicamente efectúa las compras menores como son:

- Activos Fijos (Mobiliario y equipo, equipo de cómputo, artículos eléctricos, cámaras, etc.)
- Consumos Internos (papelería y artículos de cómputo, eléctricos, de limpieza, etc.)

De acuerdo a comentarios de la Srta. Guerra las Direcciones de Mercadotecnia y Recursos Humanos también efectúan compras en forma directa, los que se detalla a continuación: promocionales (gorras, vasos, tazas, bolsas, etc.), stands y compra de pastel, dulces y refrescos.

El departamento de compras además es el encargado de contratar servicios como son: mantenimiento de: impresoras; fax; enfriadores de agua; aire acondicionado.

El procedimiento para llevar a cabo una compra es el siguiente:

- Los consumos internos y adquisiciones de activo fijo son solicitados por la (s) persona (s) que lo requiera (n), mediante una requisición de compra en donde se especifica el departamento solicitante, fecha de emisión, cantidad y descripción, firma del encargado del área que esta solicitando y firma del Subdirector dependiendo del área de que se trate. La requisición es foliada por el Almacén. Según comentarios de la encargada del Almacén algunas ocasiones ella tiene que elaborar la requisición.
- La requisición es entregada al Almacén, salvo de productos electrónicos como teléfonos, computadoras, memorias, servidores, etc. quien el encargado es el Gerente de Sistemas (Jorge Suárez). La encargada de Almacén nos comenta que ella en muchas ocasiones realiza también compras de productos electrónicos no solamente el Gerente de Sistemas.
- Posteriormente Almacén y/o Sistemas realizan cotizaciones por lo menos con tres proveedores, estas son entregadas al Subdirector (dependiendo del área de que se trate) para que las revise y decida cual es la mejor opción con base a la calidad, precio, especificaciones, etc. que se requiera y firma de autorizado. Cuando se trata de proveedores únicos o específicos sólo se realiza una cotización. Los encargados de negociar el crédito con los proveedores son Almacén y Sistemas (8,15 o 30 días). Una vez que ha sido autorizada la cotización el Gerente de Sistemas entrega a Almacén la requisición junto con las cotizaciones realizadas.
- Almacén es el encargado de elaborar la Orden de Compra, esta se encuentra foliada y firmada por el Director (Rafael Rodríguez Castañeda) y por el Subdirector (dependiendo del área de que se trate). No se realiza la compra si no se tiene la firma de autorización del Director.
- Una vez autorizada la orden de compra se envía a el proveedor vía fax para que sea levantado el pedido y entregue según lo pactado en la cotización.
- El producto o material es recibido en el Departamento de Almacén y Proveeduría, este es cotejado contra la orden de compra para verificar que lo entregado es lo que se solicitó y a la factura se le pone sello de recibido.

- Según comentarios de la encargada del Almacén en muchas ocasiones el procedimiento antes señalado no se sigue, ya que se brincan algunos de los pasos, es decir hay veces que se realiza la compra y después se elabora la requisición y orden de compra o llega mercancía a el almacén y ella ni siquiera esta enterada por lo cual investiga y recibe o no la recibe y envía a el mensajero a que se la entregue a la persona que la solicitó.
- La revisión de facturas y pagos se realizan los días viernes de cada semana 10:00 am a 15:00 pm y de 16:00 pm a 17:00 pm, generándose en ese momento la cuenta por pagar, con copia fotostática que es sacada por el área de contabilidad.

#### **Tesorería:**

- El tesorero es la persona encargada de controlar el efectivo, tomar de decisiones y formular los planes para aplicaciones de capital, obtención de recursos, dirección de actividades de créditos y cobranza, manejo de la cartera de inversiones.
- El área de tesorería no cuenta con un departamento de cuentas por pagar que se dedique exclusivamente a controlar los pagos a proveedores y acreedores, este trabajo lo realiza el mismo tesorero.

### **5.5.2 DESCRIPTIVO DE INGRESOS.**

#### **VENTAS.**

El departamento de ventas es el encargado de persuadir a un mercado de la existencia del producto, valiéndose de su fuerza de ventas o de intermediarios, aplicando las técnicas y políticas de ventas acordes con el producto que se desea vender.

#### **Funciones:**

- Desarrollo y manipulación del producto: Consiste en perfeccionar los productos ya existentes, introducir nuevos productos, darles otro uso o aplicación, hacerle modificaciones a sus estilos, colores, modelos, eliminación de los productos pasados de moda, observación del desarrollo de los productos elaborados por la

competencia, su envase, accesorios del producto, de su eficiencia, sus características distintivas y su nombre.

- **Distribución física:** Responsabilidad que cae sobre el gerente de ventas la cual es compartida con el de tráfico y envíos. El gerente de ventas coordina estas con el tráfico, en los problemas relativos al manejo de materiales de los productos desde la fábrica hasta el consumidor, que comprende los costos y métodos de transporte, la localización de almacenes, los costos de manejo, los inventarios, la reducción de reclamaciones por retrasos y perjuicios de ventas.
- **Estrategias de ventas:** son algunas prácticas que regulan las relaciones con los agentes distribuidores, minoristas y clientes. Tiene que ver con las condiciones de ventas, reclamaciones y ajustes, calidad del producto, método de distribución, créditos y cobros, servicio mecánico, funcionamiento de las sucursales y entrega de los pedidos.
- **Financiamiento de las ventas:** Las operaciones a crédito y a contado son esenciales para el desenvolvimiento de las transacciones que requieren de la distribución de bienes y servicios desde el productor al mayorista, vendedores al por mayor y consumidores. Para financiar ventas a plazo el gerente de ventas está ampliamente relacionado con el de crédito, para determinar los planes de pago que deben adoptarse, la duración del período de crédito, el premio por pronto pago o el castigo por pago retrasado, es decir, todo lo relacionado con la práctica crediticia.
- **Costos y Presupuestos de Ventas:** Para controlar los gastos y planear la ganancia, el ejecutivo de ventas, previa consulta con el personal investigador del mercado con el de contabilidad y el de presupuestos, debe calcular el volumen probable de ventas y sus costos para todo el año.
- **Estudio de mercado:** El conocimiento de los mercados, las preferencias del consumidor, sus hábitos de compra y su aceptación del producto o servicio es fundamental para una buena administración de ventas, debido a que se debe recoger, registrar y analizar los datos relativos al carácter, cantidad y tendencia de la demanda, el estudio de mercado debe incluir el análisis y la investigación de ventas, estudios estadísticos de las ventas o productos, territorio, distribuidores y temporadas; los costos de los agentes de ventas, costos de venta y de operación.

- Promociones de venta y publicidad: Estas ayudan a estimular la demanda de consumo y contribuir a que los agentes de venta de la fabrica, los mayoristas y los minoristas vendan los productos: el agente de ventas aprueba los planes de promoción y publicidad, los horarios de trabajo, las asignaciones presupuestarias, los medios de propaganda, las promociones especiales y la publicidad en colaboración con los comerciantes.
- Planeación de Ventas: El administrador de ventas debe fijar los objetivos de las mismas y determinar las actividades mercantiles necesarias para lograr las metas establecidas. La planeación de ventas debe coordinar las actividades de los agentes, comerciantes y personal anunciador, la distribución física; el personal de ventas, las fechas de los planes de producción, los inventarios, los presupuestos y el control de los agentes de ventas.
- Servicios técnicos o mecánicos: Corresponde a los gerentes de ventas cuyos productos mecánicos requieren de servicios de instalación y técnicos, establecer normas al respecto; tener el equipo y los locales destinados por la empresa vendedora para tal servicio.
- Relaciones con los distribuidores y minoristas: Las buenas relaciones con estos requieren proporcionarles asistencia de ventas, servicios mecánicos de entrega y ajuste, informarles sobre los productos, servicios, tácticas y normas de la compañía y contestar pronta y detalladamente a sus preguntas.
- El personal de ventas: Consiste en desarrollar de la manera más eficiente el proceso de integración el cual comprende buscar, seleccionar y adiestrar a los agentes de ventas; así como de su compensación económica, supervisión, motivación y control.
- Administración del departamento de ventas: Es responsabilidad de los gerentes de la misma, el cual debe establecer la organización, determinar los procedimientos, dirigir el personal administrativo, coordinar el trabajo de los miembros del departamento, llevar el registro de las ventas y asignar tareas a los jefes de las diversas secciones de este departamento.

### **5.5.3 DESCRIPTIVO DE NÓMINAS.**

#### **ESTRUCTURA TOTAL DE LA CIA.**

Desde el año de 2006 elaboró un organigrama, conformada por 118 elementos (en promedio) y clasificada en doce departamentos.

Al 31 de agosto de 2008, se han efectuado modificaciones en personal y estructura, sin que se tenga actualizado el organigrama correspondiente.

#### **MANUALES Y PROCEDIMIENTOS.**

Esta en proceso el Manual de procedimientos de Recursos Humanos. El cual no se encuentra actualizado y únicamente se han efectuado algunos descriptivos de puestos del personal de menor jerarquía. De acuerdo con los comentario vertidos por la Coordinación de Recursos Humanos no conoce las responsabilidades de cada área y de las Subdirecciones.

#### **ESTRUCTURA ORGÁNICA DE RECURSOS HUMANOS.**

Al 31 de agosto de 2008, en esta área solo esta Gerente de Coordinación de Recursos Humanos.

#### **RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN.**

Esta labor actualmente la realiza la Gerente de Recursos Humanos

#### **RELACIÓN CONTRACTUAL DE TRABAJADORES Y COLABORADORES.**

a) Todo el personal que tiene planta esta bajo el régimen de salarios.



Hace falta elaborar los contratos laborales de profesionales externos.

b) Por otra parte se efectúan pago a comisionistas que labora en el área de “reparto”, y “publicidad” a quienes se les paga en base a sus ventas (cobradas).

### **PRESTACIONES.**

La compañía otorga las siguientes prestaciones:

Concepto	Días	Fecha de pago
Sueldo	Quincenal	Días 14 y 28
Aguinaldo	30	Diciembre
P. vacacional	7	Diciembre
Despensa (cupones)	40% s/s.m.g.d.f	Quincenal
Fondo ahorro	13% P. 13% T.	En agosto de cada año
P.T.U.	10%	En mayo c/año
Bono de antigüedad		
Seguro de gastos médicos mayores		Vigente a partir del

Cuando el personal llega a requerir préstamos, estos son otorgados a través de la cuenta de fondos de ahorro cobrándose a cambio el 1% de interés quincenal.

Finalmente la compañía otorga beneficios a su personal a través de intercambios, que consiste en otorgarles un descuento en la venta de cupones o vales, para que ellos puedan usar los servicios que ofrecen algunos clientes de la compañía, con los cuales se tiene convenido esta modalidad (ejemplo, uso de hoteles, dentistas, escuelas, etc.) estos intercambios son salidas de almacén de intercambios con cargo a deudores diversos- préstamos.

### **5.3 CARTA DE RECOMENDACIONES.**

México, D. F. 19 de febrero de 2008.

**LIC. EDUARDO RODRÍGUEZ CASTRO.**  
**DIRECTOR GENERAL DE**  
**NOPALLI MEXICANO, S.A. DE C.V.**

**P R E S E N T E.**

Estimado Licenciado. Rodríguez:

Conforme a nuestra carta propuesta, y derivado de nuestra revisión de Control Interno de NOPALLI MEXICANO, S.A. DE C.V., al 31 de diciembre de 2007, por este medio presentamos a su atenta consideración nuestro informe de observaciones y sugerencias, las cuales para una mejor claridad y comprensión describimos en el siguiente orden:

#### **C O N T E N I D O**

- 1. CONCLUSIONES.**
- 2. ASPECTOS DE CONTROL INTERNO.**
  - 2.1 Inventarios.
  - 2.2 Cuentas Por Cobrar.
  - 2.3 Área de Recursos Humanos.

- 2.4 Supervisión y autorización de las operaciones financieras.
- 2.5 Bancos.
- 2.6 Costo de Ventas.
- 2.7 Actas de Asamblea Ordinarias, Extraordinarias y de Consejo.
- 2.8 Propuesta de Organigramas.

## 1. CONCLUSIONES.

Hemos efectuado una revisión al control interno en la compañía en las áreas de compra, venta, inventarios, cuentas por pagar y por cobrar, así como a los ingresos; operaciones que son pilares para mantener la marcha del negocio, al respecto nuestras conclusiones son las siguientes:

- Desde el año de 2007 se tiene el proyecto de implementación del sistema Data Flow para la optimización de las actividades de cada uno de los departamentos, sin embargo a ésta fecha no se ha puesto en funcionamiento debido a diversos atrasos por parte de la empresa prestadora del servicio. Cabe mencionar que dicho servicio ya fue pagado en su totalidad y no se tiene un avance general y claro de su status.
- En tanto no se libere el punto anterior, es necesario efectuar un análisis de las funciones que competen a cada una de las áreas de la compañía reorganizando el organigrama que actualmente se tiene así como las actividades que realiza cada empleado, delimitando sus responsabilidades, etc.; pues continúan existiendo duplicidad de funciones y en algunos casos las responsabilidades no son asumidas por el funcionario responsable del área.
- Derivado de las disposiciones fiscales desde el año de 2005, respecto al control de inventarios, es indispensable que se complementen los registros contables relacionados con las devoluciones efectuadas por los clientes de lo contrario se corre el riesgo de que el costo de producción pueda ser considerado como un gasto no deducible.

Mientras no exista una adecuada comunicación entre todos los departamentos, las cifras y reportes que de ellos emanan no son, ni serán los correctos como soporte de sus Estados Financieros y con los que la Dirección General pueda tomar decisiones para beneficio de la compañía.

## **2. ASPECTOS DE CONTROL INTERNO.**

### **2.1 Inventarios.**

La compañía no tiene establecidos procedimientos para efectuar inventarios en forma mensual a los productos semi-terminado y terminado así mismo la materia prima, por tal motivo, no ha llevado a cabo un control estricto sobre su custodia física, y no tienen establecidos los procedimientos para efectuar contablemente el registro de las devoluciones y su posterior venta como desperdicio o inventario obsoleto. Observamos también, que la custodia física se encuentra a cargo del departamento de producción, y que, al no haber inventarios físicos ni cardex confiable, se pierde total control de las existencias y por ende, su soporte para poder deducir su costo de producción. En nuestra opinión, ésta función debe estar a cargo de una área independiente y debe ser supervisada por el área de contabilidad.

Se deben establecer ciertas políticas para la autorización de entradas y salidas de mercancías del almacén; estas deben ser fijadas en virtud de que cada responsable de departamento autorice sus propios consumos, surtidos y demás movimientos de mercancía.

Aunque los productos no tengan fines de venta y sean dirigidos como parte de promociones, estas deben de contar con el asiento contable correspondiente en el área de inventarios.

### **2.2 Cuentas por Cobrar.**

Se debe realizar una retroalimentación manual en la facturación.

Falta de afianzamiento del personal que maneja los valores en caso de robo o contingencias.

Falta de división de funciones, cuentas por cobrar no ejerce la labor de cobranza

La seguridad en el área, cumple con su cometido de resguardar los valores; ya que el acceso es restringido.

En general el funcionamiento de cuentas por cobrar es bueno, teniendo establecidos controles que evitan el mal manejo y un mal desarrollo del área.

### **2.3 Área de Recursos Humanos.**

Observamos que este departamento, aún cuando es el encargado de la contratación del personal, así como de efectuar el control y autorización de las incidencias por concepto de faltas, retardos, incapacidades, etc., no es el responsable del cálculo y preparación de la nómina. Con el objeto de establecer un buen Control Interno y una adecuada segregación de funciones, es importante que ésta área sea la encargada de la preparación, aprobación, revisión y pago de las nóminas, actividades que serán supervisadas por el área contable al efectuar los registros correspondientes. Así mismo realizamos el estudio de las funciones y responsabilidades de cada empleado, con el objeto de actualizar el organigrama y definir las responsabilidades.

- Aumento de sueldos y promociones de puestos. Al efectuar nuestra revisión a los expedientes de los trabajadores, observamos que los aumentos y compensaciones, no son debidamente formalizados y por lo consiguiente no se encuentran debidamente autorizados por la Dirección General y por cada gerente de área correspondiente.
- Programas de Capacitación y de Seguridad e Higiene del Trabajo. La Ley Federal de Trabajo, establece la obligación de que se encuentre establecido un programa para la capacitación de los trabajadores, así como de que se mantengan condiciones de seguridad e higiene en las instalaciones. Por lo que es recomendable que a la brevedad se sigan estos lineamientos y evitar, en la medida posible, multas y sanciones por parte de las autoridades laborales y de higiene en caso de alguna inspección.

## **2.4 Supervisión y autorización de operaciones financieras.**

- Al efectuar nuestra revisión en el rubro de bancos, observamos que no se encuentran debidamente delimitadas o segregadas las funciones encargadas al personal de tesorería esto es que la persona que se encuentra a cargo de la custodia de las chequeras y que tiene acceso al sistema bancario, es la misma que efectúa las conciliaciones bancarias siendo una falla del Control Interno. Con objeto que el Control Interno establecido se lleve correctamente es recomendable que una persona diferente sea la encargada de elaborar dichas conciliaciones.
- Por otra parte, observamos que las operaciones que son efectuadas en forma diaria para los pagos son relacionadas en un reporte, no cuentan con la firma de revisión y autorización por parte del Gerente de Finanzas, para efectuar dichos movimientos. Al respecto es necesario establecer una segregación de funciones de manera adecuada que permita supervisar y controlar los pagos. Una política de control recomendable, puede ser el elaborar una solicitud de cheque o pago debidamente autorizada por las áreas correspondientes.

## **2.5 Bancos.**

Al efectuar nuestra revisión a las conciliaciones bancarias observamos lo siguiente:

- En el cuerpo de las conciliaciones no se encuentran plasmadas las firmas de las personas que intervienen en su elaboración, revisión y aprobación.
- En la Cta. 0110003832 del Banco Bilbao Vizcaya del mes de agosto, observamos que existen depósitos del banco por \$ 102,125.98 que no han sido aplicados a los clientes y que probablemente corresponden a algunos importes provienen desde el año de 2007.

## **2.6 Costo de Ventas.**

- Debe existir un procedimiento que asegure con exactitud el envío del material en un tiempo específico. Si esto no se da de acuerdo a los contratos y términos de venta pueden provocar un cargo excesivo en la facturación.
- Se debe considerar una persona que supervise el nivel de producción para que no ocasione un mal uso de estas mermas.
- Se debe implementar un sistema donde se pueda asegurar que cada producto o paquete cuenta con la cantidad que señala el empaque; proporcionando calidad y veracidad en el producto.

## **2.7 Actas de Asamblea Ordinarias, Extraordinarias y de Consejo.**

La empresa no tiene en su poder los libros de accionistas, así como el de las Actas de Asamblea, por lo que es recomendable que éstos sean custodiados por la Subdirección de Finanzas.

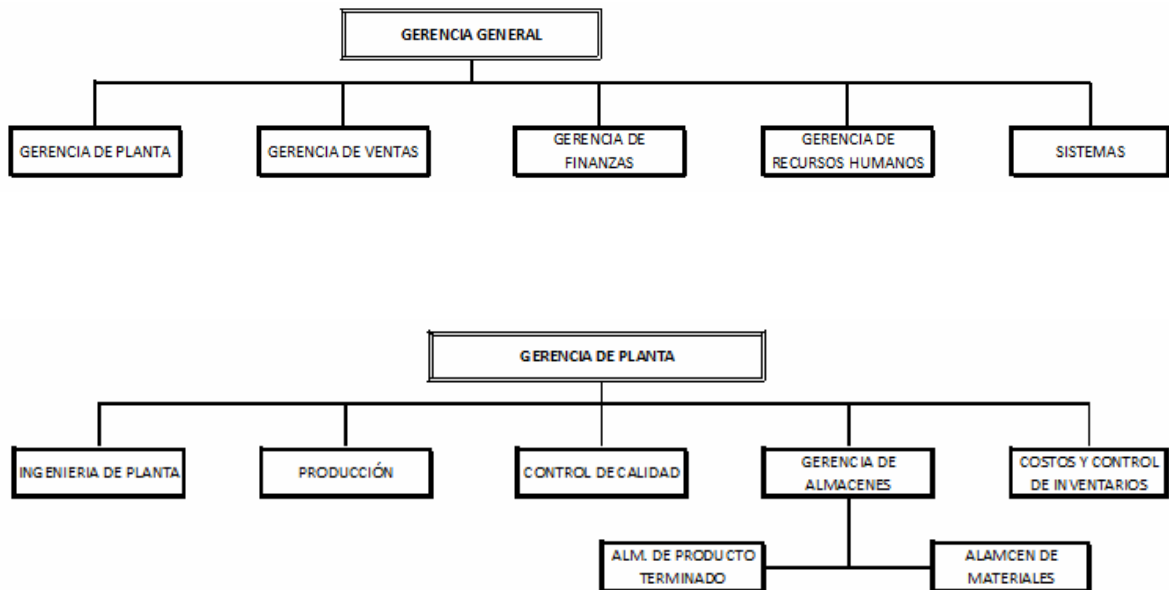
## **2.8 Propuesta de Organigramas.**

Se sugiere cambiar el nombre de "Gerencia de Producción" a "Gerencia de Planta" ya que esta Gerencia está encargada de algunos otros departamentos como Control de Calidad, Ingeniería o Inventarios, que no tienen que ver sólo con producción. Además se recomienda tener concentrada la responsabilidad del Inventario de Materiales y Producto Terminado en una sola persona aunque esta a su vez se delegue, ya que el volumen y la complejidad de las operaciones así lo demanda.

También se recomienda fuertemente crear un departamento que se encargue totalmente de los Costos y el Control de los Inventarios ya que actualmente esta responsabilidad esta compartida entre Contabilidad e Ingeniería de Planta y la comunicación entre ambos no



esta dando los resultados esperados, además de que el volumen y la complejidad de la operación lo amerita desde hace mas de 2 años.

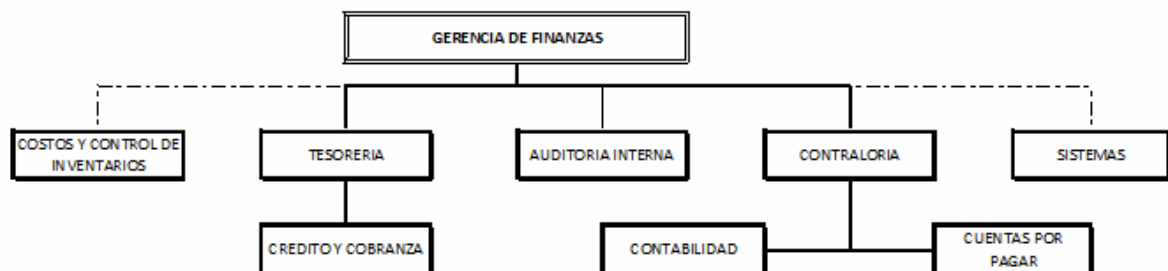


Uno de los cambios sugeridos más trascendentes en la Gerencia de Finanzas es la re-estructuración de dos de sus responsabilidades actuales. Por un lado Sistemas; hay una persona de sistemas que esta dedicada única y exclusivamente a toda el área de Finanzas, pero esta posición reporta directamente a la Gerencia de Sistemas, no a Finanzas, de modo que no debe aparecer con una línea solida, sino con una punteada ya que es una estructura matricial y la responsabilidad y logros de la misma no competen a Finanzas sino a la Gerencia de Sistemas. El segundo cambio importante es la re-organización de la estructura de Costos y el Control de los Inventarios; como ya se comento en el organigrama anterior actualmente Contabilidad tiene a su cargo la administración financiera de los inventarios e Ingeniería de Planta tiene a su cargo el cálculo y determinación de los Costos Unitarios. Por esta razón la información y reportes que generalmente se solicitan no son consistentes y/o no tiene la misma estructura en uno y otro departamento, así como sus enfoques y

perspectivas de negocio. En conclusión, se sugiere de manera inmediata la creación de un departamento de Costos y Control de Inventarios.

Se sugiere que el área de Financiamiento desaparezca y sus responsabilidades sean absorbidas por Tesorería y Crédito y Cobranza. Este es uno de los casos en que pensamos que el área está sobrada en capacidad de trabajo, así que Tesorería y/o Crédito y Cobranza fácilmente podrían llevar a cabo estas funciones y que su recurso humano se emplee en otras áreas donde se necesita más apoyo.

También se sugiere que sea creada un área de cuentas por pagar por que también esta operación ha estado creciendo mucho en los últimos años y actualmente la responsabilidad está compartida entre Contabilidad y Financiamiento.

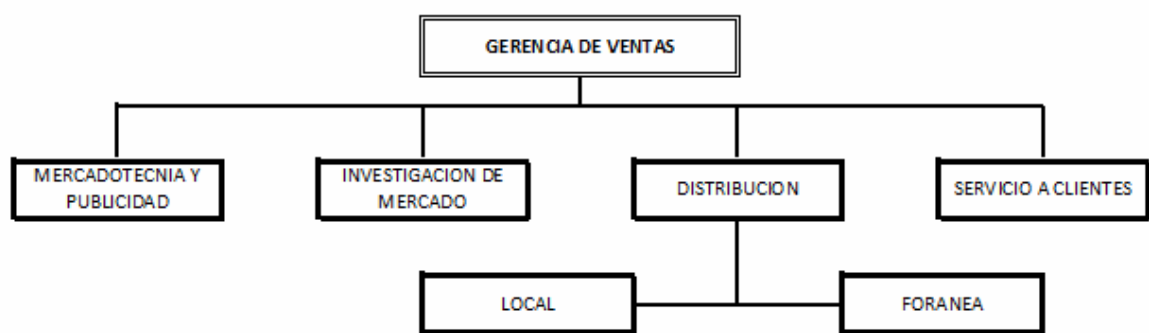


Se sugiere separar a Investigación de Mercado de Mercadotecnia y Publicidad ya que debe existir cierta independencia hacia las ventas por parte de este departamento.

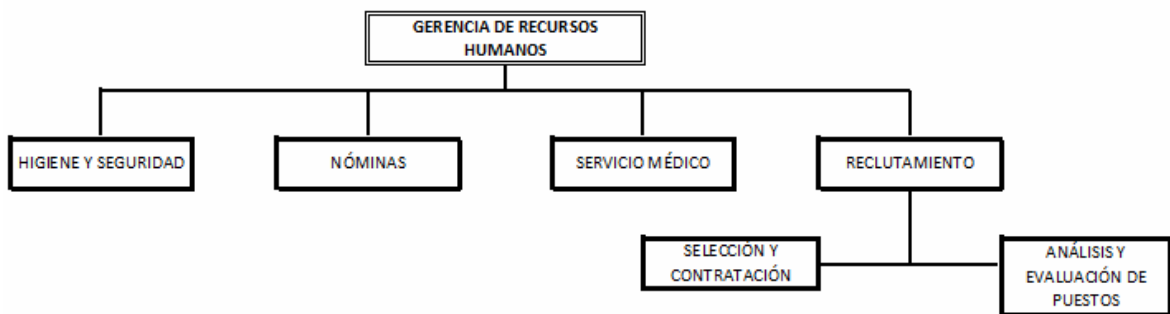
Mercadotecnia y Publicidad deben permanecer como un solo ente ya que juntas llevan a cabo la labor de preventa de manera global.

También se sugiere la creación de un departamento de servicio a clientes ya que existen muchas devoluciones de Producto Terminado por parte de los clientes por errores en facturación y algunas otras razones imputables a la recepción de pedidos. Actualmente esta labor la lleva a cabo Crédito y Cobranza, lo cual desde el punto de vista de Control Interno no es recomendable. Servicio al cliente se encargará desde la recepción de la orden de

compra por parte del cliente hasta un cuestionario acerca de la satisfacción del mismo en cuanto a nuestros productos.



Se sugiere un cambio total en la estructura de Recursos Humanos ya que sus funciones son incorrectamente delegadas desde el punto de vista del Control Interno. Estas funciones son las correctas pero deben re-distribuirse, eliminarse y/o sustituirse entre las áreas de la Gerencia.



### Observaciones Generales:

Aunque no se muestre de forma particular, dentro de cada Gerencia existe un elemento de parte de sistemas que da servicio específicamente a cada una de las áreas de la compañía. No se muestra la Gerencia de sistemas a detalle por que el alcance de la auditoria no lo contemplaba, sólo se menciona en el organigrama General.

## **CONCLUSIONES GENERALES.**

De acuerdo al estudio realizado es muy importante que se lleve a cabo un estudio y evaluación del Control Interno antes de que se prepare o planee el programa de auditoría, esto con la finalidad de adquirir un conocimiento general de la estructura del Control Interno.

Es fundamental realizar un estudio y evaluación del Control Interno ya que a través de ello el auditor va poder determinar la confianza que va depositar en el Control Interno y saber si debe o no aplicar las pruebas de auditoría.

Si una empresa tiene un buen Control Interno en las áreas de su contabilidad y se están llevando a cabo en forma eficaz podemos concluir que se puede tener confianza en el Control Interno de la empresa, pero esto debe ser verificado por el auditor revisando que las políticas y los procedimientos se hayan aplicado uniformemente.

También es necesario que la gerencia tenga una actitud positiva en los controles internos verificando que se estén llevando en forma adecuada las políticas y los procedimientos de la entidad con la finalidad de ver si se opera eficientemente o si deben cambiar las políticas o los procedimientos existentes.

## **GLOSARIO**

**Abonar.** Acreditar. Asentar en las cuentas corrientes las partidas que corresponden al Haber. Pagar lo que se debe.

**Accionista.** Una persona o empresa que posea una o varias acciones de una sociedad anónima.

**Acreedor.** Una persona o empresa con quien se tiene un adeudo.

**Actividades de Control.** Son procedimientos que ayudan a asegurar que las políticas de la dirección se lleven a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

**Actividades de Operación.** Transacciones que intervienen en la determinación de la utilidad neta, con excepción de ganancias o pérdidas relacionadas con las actividades de financiación o de inversión. La categoría incluye transacciones como venta de bienes y servicios, y ejecución de costos y gastos. El impacto sobre el efectivo de estas transacciones se ven reflejadas en la sección actividades de operación de un estado de flujo de efectivo.

**Activo.** Una propiedad o recurso económico poseído por un individuo o empresa

**AICPA.** Instituto Americano de Contadores Públicos.

**APB.** Accounting Principles Board, el comité del AICPA que se encargó de la elaboración de los principios de contabilidad en los EU.

**Asesoría Fiscal.** La rama de la contaduría pública concerniente a la elaboración de declaraciones de ingresos, así como consultoría respecto a la forma en que se pueden efectuar determinadas transacciones de tal manera que se causen menos impuestos.

**Adeudo.** Deuda, obligación de pagar algo. Anotación registrada en el Debe de una cuenta.

**Alcance de la Auditoría.** El período que es objeto de revisión en la auditoría y las materias, temas, segmentos o actividades que comprende.

**Ambiente o Entorno de Control.** Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones de control y refleja la actitud asumida por la alta dirección en relación con la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades de la entidad y resultados, por lo que debe tener presente todas las disposiciones, políticas y regulaciones que se consideren necesarias para su implantación y desarrollo exitoso. El Ambiente de Control fija el tono de la organización al influir en la conciencia del personal. Este puede considerarse como la base de los demás componentes del Control Interno.

**Área de Responsabilidad.** Se define como un centro de actividad que desarrolla un conjunto de funciones, al frente de la cual se encuentra un responsable facultado para desplegar acciones de control encaminadas a que las tareas asignadas al área se desarrollen de forma eficiente. El área de responsabilidad constituye la base del esquema de dirección de las empresas, por lo cual deben estar bien definidas en cada entidad. Una premisa básica para la determinación de un área de responsabilidad es que su jefe pueda controlar y accionar sobre los gastos que en la misma se originan y consecuentemente responder por su comportamiento.

**Áreas de Venta.** Dependencias de la organización encargadas de gestionar y llevar a cabo las ventas.

**Áreas Ejecutivas.** Áreas que orientan su actividad a producciones, servicios o con criterio de territorialidad.

**Áreas Funcionales.** Son aquellas que agrupan especialidades ocupacionales semejantes y afines; que toman como criterio de agrupación las funciones de la propia empresa.

**Arqueo.** Operación por la que se procede al recuento de las existencias de efectivo en caja.

**Asegurador.** Persona o compañía que, por una compensación, emprende cualquier tipo de contrato de seguro.

**Asiento.** Anotación, inscripción en un libro, registro, cuenta, etc.

**Auditoría.** Técnica de control, dirigida a valorar el control interno y la observancia de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, comprende un examen independiente de los registros de contabilidad y otra evidencia relacionada con una empresa para apoyar la opinión experta imparcial sobre la confiabilidad de los estados financieros.

**Audidores Internos.** Contadores profesionales empleados por una organización para examinar continuamente y evaluar el sistema de control interno y presentar los resultados de su investigación y recomendaciones a la alta gerencia.

**Balance General.** Un estado financiero que muestra los activos, los pasivos y el capital contable de una empresa a una fecha específica.

**Balanza de Comprobación.** El listado de cuentas no saldadas del libro mayor general, con inclusión de los saldos deudores o acreedores de cada cuenta, la suma de los saldos deudores y la suma de los saldos acreedores.

**Banco.** Instituciones de crédito que se dedican a las relaciones monetarias: circulación monetaria; relaciones crediticias; registro y control financieros; préstamos, pagos y cobros, etc. Un banco se define como «cualquier empresa monetaria nacional, distinta de una compañía fiduciaria, que esté autorizada para descontar y negociar pagarés, giros, letras de cambio y otros documentos de adeudo; recibir depósitos de dinero y de efectos

comerciales; prestar dinero con garantía real o personal; y comprar y vender oro y plata en barras, monedas extranjeras o letras de cambio».

**Beneficio.** Ganancia realizada por una empresa y que corresponde a la diferencia entre los gastos requeridos para la producción de un bien o de un servicio y los ingresos correspondientes a la venta de los bienes producidos en el mercado. Es la diferencia entre el Margen Bruto y el Costo Fijo.

**Concepto de Entidad Económica.** La idea de que un negocio está separado y es distinto de su propietario o dueños y de todos los demás negocios.

**Concepto de Periodo Contable.** La idea que la vida del negocio se debe dividir en periodos de tiempo de igual duración.

**Concepto de Unidad Monetaria.** La idea de que el poder adquisitivo de la unidad de medición utilizada en contabilidad, no cambia.

**Concepto de Negocio en Marcha.** La noción de que un negocio tiene vida indefinida, que habrá de continuar operando, utilizando sus activos para realizar sus operaciones y que, salvo en lo relativo a mercancías, no tiene a la venta sus activos.

**Conciliación Bancaria.** El análisis que explica la diferencia entre el saldo de la cuenta bancos de los libros de una empresa y el saldo que aparece en un estado de cuenta bancario.

**Conciliar.** Constatar la diferencia entre dos saldos.

**Contabilidad.** Registro cronológico de las operaciones que tiene un ente económico traducidas en dinero.

**Contabilidad de Costos.** La rama de la contabilidad concerniente a la recopilación y el control de los costos de producción de un determinado producto o servicio.



**Contabilidad General.** La fase de la contabilidad relacionada primordialmente con el registro de las transacciones y la elaboración de los estados financieros.

**Contralor.** El principal funcionario de contabilidad de una empresa grande.

**Cuenta.** El medio contable utilizado para registrar y resumir los aumentos y disminuciones de una partida de ingresos, gastos, activos, pasivos o capital contable.

**Capital.** En el sentido económico equivale a los bienes de capital, es decir, al conjunto de bienes de producción (cantidad física más bien que valor monetario) acumulados, o riqueza representada por el excedente de la producción sobre el consumo. En otras palabras, es una abreviatura de los bienes de capital o valor de capital, especialmente aquella porción de los recursos que se ha separado con el fin de asegurar la continuidad de las actividades productivas. En el sentido contable, el capital es sinónimo de valor neto, y se mide por el exceso de los activos sobre los pasivos. Esto es cierto, prescindiendo de la forma de organización del negocio. En los casos de propiedad única, el capital está representado por la cuenta o cuentas que señalan la responsabilidad del propietario hacia el negocio; en una sociedad, por la suma de las cuentas de los socios; y en una corporación, por la suma de las distintas cuentas de capital, superávit y utilidades no distribuidas. En los negocios, se hace una distinción entre el capital circulante y el capital fijo. El capital circulante también es conocido como activo líquido que en el curso usual del negocio se convierte en dinero, es decir, mercancías, cuentas por cobrar, etc. En cambio, el capital fijo corresponde más o menos al concepto de los economistas en relación con los bienes de producción, y consiste en activos que no se convierten en dinero en el curso usual del negocio, sino que se utilizan para ocuparse del negocio. Está "inmovilizado" o "invertido" en activos fijos, es decir, terrenos, edificios, maquinaria, equipos, etc. Derechos que tiene el dueño del negocio sobre los activos (dinero o bienes), una vez cancelados los pasivos.

**Catálogo de Cuentas.** Una lista de todas las cuentas y sus números en el mayor.

**Ciclo Contable.** La secuencia de procedimientos contables aplicados al registro, clasificación y resumen de la información contable. El ciclo comienza con el surgimiento de las transacciones comerciales y concluye con la preparación de los estados financieros. La secuencia de procedimientos contables, incluyen el registro de las transacciones en el libro diario, en el libro mayor, la preparación de una hoja de trabajo y Estados Financieros, el ajuste y cierre de las cuentas y la preparación del Balance de Comprobación después del cierre. En resumen, es el proceso mediante el cual los contadores elaboran los estados financieros de una entidad para un periodo específico.

**Ciclo de Operaciones.** El período de tiempo promedio desde la compra de la mercancía hasta su venta y su nueva conversión en efectivo.

**Clientes.** Se le denomina en una entidad dada a una persona, establecimiento comercial o entidad, que utiliza sus servicios, son los consumidores finales

**Compras.** El costo de las mercancías que compra una empresa para revenderlas a los clientes en el curso normal de los negocios.

**Comprobantes.** Modelos utilizados por las diferentes áreas de la Sociedad, como evidencia del cobro de los servicios vendidos y de los depósitos de valores efectuados en la Caja Central o en las territoriales.

**Conciliación.** La conciliación periódica de cuentas es una de las pruebas principales de la eficiencia administrativa y exactitud en el manejo de las operaciones de contabilidad. El método más apropiado y conveniente de conciliar las cuentas es adjuntar un modelo de conciliación. Estos se envían entre las partes según el periodo o frecuencia establecida, la conciliación requiere que se reporte la corrección y que se señale cualquier error entre las partes. Una vez realizada la misma será firmado por ambas partes lo que demuestra que se ha establecido una verificación mutua de las cuentas. Si se reportan errores se procede a localizarlos e investigarlos, y de existir éstos, se ajusta la diferencia.

**Factura.** El documento que detalla los artículos vendidos, así como los precios, el nombre del cliente y los términos de venta.

**FASB: Financial Accounting Standards Board, (Comité sobre Normas de Contabilidad Financiera).** Organismo con autoridad para emitir normas que rijan la práctica contable en los EU.

**Gasto.** Bienes o servicios consumidos en la operación de una empresa.

**Hoja de Trabajo.** El formato utilizado por los contadores para agrupar de manera ordenada la información necesaria para la elaboración de los estados financieros, así como para la contabilización de los asientos de ajuste y de cierre.

**Ingreso.** Activos recibidos, no necesariamente en efectivo, a cambio de los bienes y servicios vendidos o prestados.

**Inventario de Mercancías.** Las mercancías que se tienen en existencia, aún no vendidas, en un momento determinado.

**ISO (International Organization for Standardization).** Organización Internacional de Normalización.

**Nota de Crédito.** El comprobante que se envía para notificar que el negocio remitente ha abonado en sus registros la cuenta del destinatario.

**Nota de Cargo.** La nota o comprobante que se envía para notificar que el negocio remitente ha contabilizado un cargo a la cuenta del destinatario.

**Papeles de Trabajo.** Los resúmenes, análisis y demás documentos informales elaborados por los contadores, los cuales sirven de base para elaborar los reportes formales que proporcionarán a sus clientes.

**Pasivo.** Toda obligación contraída por un ente económico.

**Periodo Contable.** El intervalo entre el momento en que se registran las transacciones de un negocio y el momento en que se elaboran los estados financieros.

**Periodo de Crédito.** El periodo que se concede para liquidar el importe de los bienes o servicios vendidos o prestados a crédito.

**Presupuestos.** La rama de la contabilidad concerniente a la planeación de las actividades de una empresa, así como la comparación entre lo planeado y los resultados obtenidos.

**Procedimiento.** Es la secuencia de acciones concatenadas entre sí, que ordenadas en forma lógica permite cumplir un fin u objetivo predeterminado.

**Procedimiento Administrativo.** Se entiende por procedimiento administrativo al conjunto de actos y diligencias tramitados en las entidades, conducentes a la emisión de un acto administrativo que produzca efectos jurídicos individuales o individualizables sobre intereses, obligaciones o derechos de los administrados.

**Sistema Contable.** Conjunto de formas, registros, reportes y procedimientos utilizados por un negocio para registrar sus transacciones y para enterarse de sus efectos.

**Sistema de Control Interno.** Los métodos y procedimientos adoptados por el negocio para controlar sus operaciones y para proteger sus activos del desperdicio, el fraude y el hurto.

## **BIBLIOGRAFÍA**

DEL VALLE Noriega Jaime, Temas Prácticos de Auditoría. Edit. DOFISCAL Editores

GONZÁLEZ Mondragón Armando, Auditoría Administrativa. Edit. Trillas

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas,  
Edit. IMCP.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS. Normas de Información Financiera, Edit. IMCP.

MARTÍNEZ V. Fabián C.P. El Contador Público y la Auditoría Administrativa, Edit. PAC,  
p. 35, 45, 52, 69, 72, 75, 77, 86, 101, 102, 104, 113, 114, 116.

RUSENAS Rubén Oscar. Manual de Control Interno, Edit. Ediciones Macchi, p. 19 – 22.

SANTILLANA González Juan Ramón. Establecimiento de Sistemas de Control Interno.  
Edit. ECAFSA. Thomson Learning.

SCHUSTER José Alberto. Control Interno. Edit. Ediciones Macchi.